



UNIVERSIDADE DO MENDELO

Departamento de ciências e Tecnologias
Curso de Organização e Gestão de Empresas

Gestão Empreendedora das Associações

Caso AMI - PAUL

Autor:

Elizângela Maria Rocha

Mindeló, São Vicente

15 de Dezembro de 2013

Monografia Apresentada a Universidade do Mindelo

(Uni-Mindelo) como parte dos requisitos para obtenção do grau de Licenciatura em Organização e Gestão de Empresas (OGE).

Orientação: Dr. Helena Auxíliá Gomes

Mindelo, São Vicente

15 de Dezembro de 2013

AGRADECIMENTOS

Antes de mais quero endereçar o meu agradecimento mais sentida as pessoas mais importantes da minha vida, a minha família em especial a minha filha (Raissa), minha mãe (Dulcinha), minha irmã (Ana), o pai da minha filha (Victor Candeia) e mo meu grande amigo (Carlos Veiga),pelo apoio que sempre me deram, a força, a coragem, a motivação nos momentos mais difíceis deste percurso.

Poiseste trabalho ao longo desse percurso das quais várias etapas da minha vida académico contribuíram, de alguma forma ou de outra, várias pessoas, a quem desejo expressar os meus agradecimentos pelo apoio, Pedro Carlos Lima,Leila Luz,Romina Soares,Éder Monteiro e sem deixar de mencionar o coordenador do curso Eng. Emanuel Spencer pelas directrizes e a minha querida orientadora do trabalho Dr. Helena Gomes, por todo o apoio, ensinamentos e a colaboração com imparcialidade, de modo a possibilitar a realização desse estudo.

Ainda dirijo o meu sincero reconhecimento á Universidade do Mindelo, pela oportunidade, Docentes pelos ensinamentos, Colegas do curso pelos apoios e companheirismo, a Associação Ami-Paul, pela disponibilidade das informações e documentos, compreensão do meu trabalho, e pela aderência a colaboração.

Por fim, aos meus sinceros amigos que com a sua presença, incentivo paciência, carinho e amizade estiveram sempre comigo e a todos que de uma forma ou de outra contribuíram que esse grande sonho da minha vida se realiza-se.

Um obrigado do fundo do meu coração a todos.

*"De nada valem as ideias,
sem homens que possam pô-las na prática."*

Karl Max

Resumo:

Esta pesquisa tem como propósito apresentar a análise da gestão empreendedora das associações, como forma de conhecer os seus processos e consequentemente considera-la uma estratégia para a melhoria do modelo de gestão das associações. Teve como foco a análise dos processos de gestão da associação Ami-Paul com a finalidade de propor um modelo de gestão empreendedora da mesma a fim de assegurar o *empowerment* dos seus membros e o desenvolvimento da comunidade local. A gestão empreendedora enfatiza fundamentalmente as atitudes comportamentais dos membros das organizações e dos órgãos sociais, enquanto agentes de mudança, quer no seio da organização quer na sociedade onde está inserida. Para o efeito fez-se um levantamento bibliográfico dos conceitos a volta do tema, como associativismo, empreendedorismo e comportamento empreendedor e gestão empreendedora, bem como o desenvolvimento local. Realizou-se uma pesquisa de campo com recurso a questionário para recolha de dados. Os resultados obtidos demonstraram a necessidade de as associações inovarem os seus processos de gestão para acompanhar as transformações que ocorrem no ambiente onde se inserem e uma postura mais dinâmica e proactiva dos membros dos órgãos sociais visando o desenvolvimento local sustentável.

Palavras-chave: Gestão Empreendedora das Associações e o Desenvolvimento Local

ABSTRACT:

The main purpose of this research is to present an analysis of the entrepreneurial management of associations as a way to meet their processes and therefore considers a strategy for improving the management of associations. The focus was on the analysis of the management processes of the Ami-Paul association in order to offer a management model to ensure the empowerment of its members and local community development. The entrepreneurial management mainly emphasizes the behavior of organizations members and social agencies as agents of change, either within the organization or in the society where it operates. For that purpose it was made a literature survey of concepts around the theme, such as associations, entrepreneurship and entrepreneurial behavior and entrepreneurial management and local development. For that purpose, It was performed a survey using a questionnaire for data collection. The results demonstrated the need for associations to innovate their management processes to monitor the changes that occur in the environment they operate in and a more dynamic and proactive attitude of members of governing bodies for sustainable local development.

Índice

1. Introdução.....	15
1.1. Situação problemática.....	16
1.2. Problema de pesquisa.....	17
1.3. Objectivos da Pesquisa	17
1.4. Objectivo Geral.....	17
1.5. Objectivos Específicos.....	18
1.6. Justificativa	18
1.7. Novidade prática	19
1.8. Novidade teórica	19
1.9. Hipóteses.....	19
1.10. Estrutura do trabalho:.....	19
2. Metodologia	20
2.1. Tipo de pesquisa	21
2.2. População e Amostra	22
2.3. Métodos e Colecta de Dados	22
2.4. O Questionário	23
2.5. Análise dos Dados	24
3. Fundamentação Teórica	24
3.1. Associativismo.....	25
3.2. Conceito e Evolução	25
3.3. Associativismo em Cabo Verde.....	29
3.4. Gestão Empreendedora das Associações.....	35
3.5. Conceito de empreendedorismo.....	35
3.6. Comportamento Empreendedor dos Associados	38
3.7. Gestão Empreendedora e os seus processos	42

4.	Gestão Empreendedora e o Desenvolvimento Sustentável das Localidades	46
4.1.	Desenvolvimento Sustentável das Localidades	46
4.2.	Conceito Desenvolvimento Local e Desenvolvimento Sustentável	48
5.	Caracterização da Associação Ami - Paul.....	50
5.1.	Missão:.....	51
5.2.	Visão:	51
5.3.	Objectivos:	52
5.4.	Princípios do PLESA	52
5.5.	Beneficiários e Partes Envolvidas.....	53
5.6.	Organização e funcionamento	54
5.6.1.	Áreas de Actividades	54
5.6.2.	Os sectores e projectos bem demarcadas pela AMP	55
5.7.	Estruturas de gestão administrativa e financeira.....	57
5.8.	Análise SWOT/ Análise FOFA	59
6.	Recolha, Tratamento e Análise dos Dados.....	59
7.	Proposta da Adaptação do modelo para a GEA	101
9.	Recomendações	106
10.	Referências Bibliográficas:.....	108
11.	Anexos:.....	111

Listas de quadros

Quadro 1- As Principais Diferenças e Semelhanças das duas Formas de Organização	32
Quadro 2- As principais características do comportamento empreendedor	40
Quadro 3 - As principais diferenças entre o empreendedor e o Gestor	45

Listas de figuras

Figura 1- Elaboração própria	38
Figura 2- O Processo empreendedor	43
Figura 3 - Proposta de Modelo para a Gestão Empreendedora	102

Listas de gráficos

Gráfico 1- sócios da AMI-PAUL	50
Gráfico 2- Género dos Inquiridos	60
Gráfico 3- Faixa Etária dos inquiridos	61
Gráfico 4- Estado Civil dos Inquiridos	62
Gráfico 5- Números de Filhos dos Inquiridos	62
Gráfico 6 - Nível de Instrução dos inquiridos	63
Gráfico 7- Principal Actividade	64
Gráfico 8 - Categoria na Associação dos inquiridos	65
Gráfico 9- Tempo de Filiação na Associação	66
Gráfico 10- Participação nas Actividades da Associação	66
Gráfico 11- Contribuições da Associação para a Comunidade	67
Gráfico 12- Avaliação da associação 1	68
Gráfico 13- contribuição 2	69

Gráfico 14- Avaliação 2	70
Gráfico 15 - Contribuição 3.....	70
Gráfico 16 - Avaliação 3	71
Gráfico 17- Contribuição 4.....	72
Gráfico 18 - Avaliação 4	73
Gráfico 19 - Contribuição 5.....	73
Gráfico 20 - Avaliação 5	74
Gráfico 21- Planeamento estratégico.....	75
Gráfico 22 - Liderança.....	76
Gráfico 23 - Trabalho em equipa.....	76
Gráfico 24 - Nível de instrução/ formação	77
Gráfico 25 - Responsabilidades no alcance dos objectivos.....	78
Gráfico 26 - Rede comunicação	78
Gráfico 27 - Técnicas de resolução de problemas	79
Gráfico 28 - Planeamento estratégico.....	80
Gráfico 29 - Liderança.....	80
Gráfico 30 - Trabalho em equipa.....	81
Gráfico 31 - Nível de instrução/ formação	82
Gráfico 32 - Responsabilidade no alcance dos objectivos	82
Gráfico 33 - Comunicação.....	83
Gráfico 34 - Técnicas de resolução de problemas	83
Gráfico 35 - Resultados apurados para a questão do empreendedorismo	84
Gráfico 37 - Comprometido (a) e Motivado (a)	86
Gráfico 38 - Capacidade de Liderança	87
Gráfico 39 - Autoconfiança	87

Gráfico 40 - Persuasão e Rede de Contactos.....	88
Gráfico 41 - Assunção de Riscos calculados.....	88
Gráfico 42 - Criatividade.....	89
Gráfico 43 - Orientação para metas.....	89
Gráfico 44 - Iniciativa.....	90
Gráfico 45 - inovação	90
Gráfico 46 - Exigência de qualidade	91
Gráfico 47 - Planeamento	91
Gráfico 48 - Busca de informação.....	92
Gráfico 49 - Capacidades de adaptação.....	92
Gráfico 50- Independência e autocontrolo	93
Gráfico 51 - Resultados apurados para a questão.....	94

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TIC- Tecnologia de informação e comunicação

GE- Gestão Empreendedora

GEA- Gestão Empreendedora das Associações

SA- Santo Antão

AMP- Ami-paul

PIB- Produto Interno Bruto

INC- Instituto Nacional de Apoio as Cooperativas

ICS-Instituto Cabo-verdiana de Solidariedade social

PNLCP- Programa Nacional de Luta Contra a Pobreza

AGR- Actividades Geradoras de Rendimentos

ACDs- Associações Comunitárias de Desenvolvidos

SIDS- Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável

OCDE- Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Económico

PER- Pressão Estado e Resposta

AMI-PAUL- Liga dos Amigos do Paul

PLESA- Plano Estratégico de Luta Contra a Pobreza

FMTA- Formação de Mulheres em Transformação agro-alimentar

CHS- Contribuição na Habitação Social

FORM- Formações

MQVida- Melhoria na Qualidade de Vida

A 3ª idade- Apoio a 3ª idade

APMulher- Auto Promoção da Mulher

JARDInf- Jardim Infantil

Gestão Empreendedora das Associações

CCB- Contribuição para Casa de Banho

SB- Saneamento Básico

PROPE- Propina Escolar

AUT EMP- Auto Emprego

DEFICIENT- Deficientes Físicos

CDIQUES- Construção de Diques

RC- Reabilitação de Casas

API- Apoio a Pequena Infância

FORMPROF- Formação Profissional

Empreend- empreendedorismo

CCB- Construção de Casas de Banho

PAC- Participação de Actividades Criativas

OAGERREND- Organização de Actividades Geradoras de Rendimentos

MAC- Melhoria do Ambiente Comunitário

MAE- Melhoria do Ambiente Económico

TE- Transporte Escolar

CPACS- Co-participação em Actividades de Carácter Social

CV- Caminhos Vicinais

CG- Criação de Gado

AGR- Actividade Geradora de Rendimentos

LCP- Luta Contra a Pobreza

EDU- Educação

SIVICULT- Silvicultura

Gestão Empreendedora das Associações

BE- Bolsa de Estudo

CMPL- Construção de Muros de Protecção e Lavadas

MSC- Melhoria da Saúde Comunitária

EC- Educação e Civismo

AR- Aumento Rendimento

IS- Inclusão Social

AUTEST- Auto Estima

SC- Sensibilização para a Comunidade

PA- Campanha de Limpeza

DAS- Desenvolvimento de Acção Social

FORMASS- Formação para Associados

CRED- Credito

LCP- Limpeza Caminhos Vicinais

CEP- Construção de Estradas de Penetração

RCM- Rádio Comunitária da Mulher

EJBP- Estudo Jardim Botânico Passagem

PET- Plano Estratégico do Turismo

PUBLIVROS- Publicação de Livros

PFS- Promoção de Feira de Saúde

PW- Promover Workshop

AP- Apoios Pontuais

FS- Feira de Saúde

AS- Apoio na Saúde

Gestão Empreendedora das Associações

CS- Comunicação Social

MC- Monitorização e Controle

APEC- Agropec

CC- Comunicação e Cultura

SAUD- Saúde Publica

CAMAAI- criação da associação de Mulheres na Agro Industria

AP- Agricultura e Pecuária

GD- Gestão documental

GF- Gestão Financeira

FINANC- Busca Financiamento

PP- Produção e Projectos

AUTEMP- Auto Emprego

1. Introdução

O Associativismo é um ideário que se encontra presente em muitos de nós e que nos leva a empreender, a promover e a desenvolver actividades nas mais diversas áreas, a criar projectos e a inovar. Contudo, nem sempre é fácil coordenar todos os meios e tarefas que o Associativismo acarreta.

O mercado actual se configura pela económica globalizada, desenvolvimento das tecnológicas de informações e comunicação, as (TIC's)¹, que condicionam ou favorecem o desempenho das organizações a nível nacional, provocando mudanças no seu ambiente competitivo.

Actualmente, as organizações sofrem influências constantes, resultantes das mudanças ambientais que exigem transformações organizacionais, no processo de tomada de decisões para enfrentar os riscos e as incertezas do ambiente externo e interno das organizações. Este novo ambiente exige uma postura diferente de todas as organizações e das associações em particular. A postura assistencialista e paternalista assumida pelas associações cabo-verdianas após a independência não coaduna com o meio e com os desafios de desenvolvimento actuais.

Efectivamente, se até aos anos 90, o modelo tradicional de gestão das organizações visando prestar assistência aos seus associados, através dos apoios e subsídios do estado e de outras entidades nacionais e internacionais produzia os seus frutos, actualmente estes processos têm sido ineficazes na resolução dos problemas impostos pela nova conjuntura.

¹ Tecnologia de Informação e Comunicação

Deste modo, considera-se que as associações deverão adoptar novos processos de gestão, mais proactivo virado para a busca de soluções inovadoras e eficazes que visam o *empowerment* dos seus associados e consequentemente o desenvolvimento local sustentável.

É nesta óptica que se propõe como tema deste trabalho de investigação a gestão empreendedora das associações.

1.1. Situação problemática

Cabo-Verde, um pouco à semelhança do que decorria em Portugal, 1975 foi um ano marcante para o início do associativismo. Foi notável o número de cooperativas e outras organizações que surgiram na pós-independência. Entretanto, foi só a partir dos anos 90, com a aprovação do Decreto-Lei nº25/VI/2003, de 21 de Julho, que o número das organizações começou a crescer de forma mais rápida e as suas actividades começaram a ganhar uma maior dimensão social, política e económica. Contudo, antes da independência, as populações sempre encontraram alguma forma de se organizarem, mesmo com os poucos incentivos existentes. A partir daí o Associativismo, como forma de organizar a sociedade civil, vem ganhando relevância nesse campo de estudo em Santo Antão. Assim, as associações constituem uma forma do "ganha-pão" das pessoas, e uma manifestação da sociedade moderna, em busca das soluções comuns, contribuindo assim para a inclusão social de boa parte da população.

O associativismo cabo-verdiano encontra as suas raízes nas formas tradicionais de solidariedade social, como por exemplo, "djunta mon" das comunidades. Contudo, dados os efeitos dos processos, como a globalização, a abertura política e económica dos anos 90, e

consequentemente as mudanças verificadas no seio da população, o seu modelo de gestão tem enfrentado constrangimento, principalmente no tocante ao posicionamento das mesmas, face às outras organizações sem fins lucrativos e ao surgimento de actividades empreendedoras desenvolvidas pelos membros das comunidades com resultados mais visíveis.

1.2. Problema de pesquisa

É nesses termos que colocamos o problema de pesquisa:

- ✓ *Como conjugar os aspectos gerências com as características empreendedoras de modo a adoptar processos da gestão que possam contribuir para a melhoria do desempenho das associações, e em particular da AmiPaúl?*

1.3. Objectivos da Pesquisa

- ✓ Considerando o tema e o problema da investigação, passamos a formular os objectivos gerais e específicos que norteiam este trabalho de investigação.

1.4. Objectivo Geral

- ✓ Propor processos de gestão empreendedores, que possam contribuir para a melhoria do desempenho das associações nas comunidades alvo, através do estudo, caso da associação Ami-Paúl.

1.5. Objectivos Específicos

- ✓ Fazer uma abordagem dos conceitos relacionados com a GE² e Associativismo;
- ✓ Identificar e descrever as situações actuais da gestão da Ami-paul.
- ✓ Analisar o impacto das acções da Ami-paul na comunidade alvo.
- ✓ Definir os processos de GEA³ e da Ami-paul.

1.6. Justificativa

Há necessidade de uma viragem na qualidade de melhoria da GEA, porque, ao longo dos anos desenvolveram-se várias oportunidades e novos paradigmas para o associativismo.

A história tem mostrado a criatividade e o dinamismo da sociedade civil cabo-verdiana, na procura de soluções para os problemas como a luta contra a pobreza e a inclusão social, ambos fundamentais para o desenvolvimento de Cabo Verde. Mas, apenas a vontade e a coragem das associações, que dinamizam muitas acções como actividades geradoras de rendimento, o mutualismo, entre outros, não são suficientes para o sucesso e desenvolvimento sustentável das comunidades.

De entre as razões que justificam este trabalho, destaca-se a necessidade de uma postura empreendedora para as associações, onde se conjugam a missão, a visão e os objectivos da sustentabilidade, isto é, sem perder a visão social, desenvolver as acções de fórum económico de forma a racionalizar e rentabilizar os recursos existentes nas associações, potenciando os resultados.

Por isso, o empreendedorismo, e a gestão de associações necessitam de estudos e pesquisas a respeito da realidade da sociedade civil, a fim de acrescentar informações, incrementar e orientar as acções voltadas para a GEA. A criação de um instrumento metodológico que considera a integração dos componentes dessa sociedade, bem como da sua implementação, pode ser uma alternativa viável ao desenvolvimento do país. Nessa perspectiva, a pesquisa poderá beneficiar a sociedade, uma vez que é constituído por pessoas capazes, e poderá

² Gestão Empreendedora

³ Gestão Empreendedora das Associações

contribuir para maximizar a equidade da distribuição de renda, geração de riquezas e desenvolvimento da actividade associativista.

Por isso, a qualificação de recursos humanos é essencial para a competitividade no mercado e possibilita a criação de postos de trabalhos. Ainda, pode-se dizer que é necessário a inclusão de um método de gestão autónoma, criativa e com espírito empreendedor que interage as várias ecologias, psicologias, culturas, economias, e focalizados no desenvolvimento regional.

1.7. Novidade prática

A nível prático pretende-se a criação de um instrumento que dê suporte às decisões de gestão das associações contribuindo para a melhoria do desempenho das mesmas, tomando como base o estudo de caso na associação Ami-paul .

1.8. Novidade teórica

A nível teórico, contribuir com um estudo que possa incrementar as ferramentas de gestão das associações, direccionado para a observância de competências técnicas e comportamentais, determinantes na nova cultura das associações. Servindo assim, como suporte aos gestores das associações para que se transformem em líderes de pessoas, dando “feedback” e incentivando o desenvolvimento de comportamentos empreendedores no seio das organizações.

1.9. Hipóteses

Adoptando Processos de Gestão Empreendedora adequadas às Associações de Santo Antão, estas aumentaram o seu nível de desempenho e contribuíram de forma efectiva para o desenvolvimento local sustentável.

1.10. Estrutura do trabalho:

Para melhor definir o objecto desse estudo abordou-se conceitos e tipologias gerais de Associações, Gestão e Empreendedores, para em seguida resumir o foco e identificar o tipo de pesquisa que foi investigado como estudo de caso. A estrutura desse trabalho divide-se em cinco (5) capítulos, incluindo esta **Introdução**.

O **II capítulo** compreende a fundamentação teórica, onde se apresenta os principais conceitos teóricos a volta do tema, tais como: Associativismo, Conceito e Evolução, Papel do Associativismo no Desenvolvimento Local, Associativismo em Santo Antão, Gestão Empreendedora das Associações, Conceitos e Abordagens, Comportamento Empreendedor dos Associados, Processos de Gestão Empreendedora, Modelos de Gestão Empreendedora das Associações e Gestão Empreendedora e o Desenvolvimento Sustentável das Localidades.

III capítulo - Processos de GEA em S.A, Caracterização Geral da AMP, Missão, Visão, Organização e Funcionamento, Tipos de Funções, Estrutura de Gestão Administrativa e Financeira, os Indicadores de Desempenho utilizado pelas Associações, Diagnostico da Situação das Associações, Analise Sowl, Análise de Dados, Adoptando Processos de GEA.

IV capítulo- Metodologia, Instrumento de Colecta, Face Exploratório, Análise de Dados.

V capítulo- Conclusões, Recomendações, Referencias Bibliográficas, Bibliografias e Anexos.

2. Metodologia

Segundo Lakatos e Marconi (2002), "... a selecção da metodologia está relacionada de forma intrínseca ao problema a ser estudado, dependendo de factores como: a natureza do fenómeno, do objecto da pesquisa e de outros elementos no campo de investigação".

A Metodologia assentou-se na pesquisa bibliográfica, pesquisa documental que é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reverificados com vista a uma interpretação nova ou complementar e na realização de um

estudo de caso na associação Amp, que consistiu na aplicação de um questionário a uma amostra de 100 associados.

2.1. Tipo de pesquisa

Para o estudo em questão, pretende-se fazer um "estudo de caso" aplicado numa associação comunitária, neste caso a Ami-paul.

Conforme Gil (1999), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objectos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamento considerados.

Do ponto de vista de seus objectivos, caracteriza-se por uma pesquisa do tipo exploratório e descritivo. Kinnear (1987) "... afirma que as pesquisas exploratórias são usualmente utilizadas na investigação preliminar da situação com um mínimo de custo e tempo, auxiliando o pesquisador a conhecer de maneira mais profunda o assunto de interesse".

Na primeira fase da metodologia, foram feitos levantamentos em fontes bibliográficas como livros, revistas, jornais, dissertações, teses e outras informações pertinentes recolhidas na internet. Essa etapa não foi apenas para aumentar os conhecimentos genéricos sobre o assunto, mas principalmente por facilitar numa etapa posterior o aprofundamento de estudos em assuntos específicos.

Numa etapa posterior, onde necessitava-se buscar informações junto aos associados, partiu-se para uma pesquisa descritiva. De acordo com Gil (1999), "...as pesquisas descritivas têm como objectivo primordial a descrição das características de determinada população, fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

No presente estudo será realizada a pesquisa através da opinião dos utentes, na óptica do objectivo geral e específicos delineados anteriormente. Quanto à forma de abordagem do problema, o método utilizado será o qualitativo, dado que se pretende sumarizar dados qualitativos numericamente, através do estudo de caso expressa em contagem percentual ilustrado em gráficos. "O método qualitativo tem um papel importante no campo dos estudos organizacionais..." (Downey & Iriland, 1979, p.635).

De acordo com o exposto, o método qualitativo serve para descrever, explicar e interpretar fenómenos através de um plano previamente estabelecido baseados em hipóteses claramente indicadas e variáveis que são objectos de definição operacional. Essa pesquisa faz parte da obtenção de dados descritivos, mediante contacto directo e interactivo com a situação objecto de estudo. " Método qualitativo tem por objectivo traduzir e expressar o sentido dos fenómenos do mundo social, ou seja, trata-se de reduzir a distância entre contexto e acção" (MAANEN, 1979 p.520). Outros autores, (POPE & MAYS, 1995 p.42) "...pode-se distinguir o enfoque qualitativo, mas não seria correcto afirmar que guardam relação de oposição".

Ou seja, a ideia central é que não se excluam mutuamente como instrumento de análise, mas o que enfoque da presente pesquisa será qualitativa.

2.2. População e Amostra

Para Hill (2005), "...a população ou universo, é o total dos casos sobre os quais se pretende tirar conclusões". Na opinião de Fortin (2000) "... população é uma colecção de elementos, ou seja, sujeitos que partilham características comuns, definidos por um conjunto de critérios".

2.3. Métodos e Colecta de Dados

A colecta de dados é a etapa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas seleccionadas, para Lakatos e Marconi (2001); "... é uma tarefa demorada que exige do pesquisador muita paciência, um cuidadoso registo dos dados e de um bom preparo anterior".

De acordo com os argumentos anteriores citados, pode-se dizer que os dados do presente estudo podem ser classificados em primários e secundários. Para a colecta de dados, há que ter em conta as fontes secundárias que são constituídas por informações para consulta, pesquisa bibliográfica e documental solicitada na associação Ami-paul, como também entrevistas⁴ para recolher outras informações pertinentes sobre o tema.

A conclusão de uma entrevista é como uma expedição piscatória, tal como a pesca, a entrevista é uma actividade que requer uma preparação cuidadosa, muita paciência, e experiência considerável se a eventual recompensa for uma captura valiosa, (Bell, 1997).

Como fontes primárias, serão aplicados questionários, com o objectivo de recolher informações para avaliar o grau de satisfação dos associados relativamente aos serviços prestados e consequentemente identificar as várias dimensões determinantes da satisfação.

2.4. O Questionário

Richardson (1999), "... o questionário, além de ser o mais comum dos instrumentos de colecta de dados, geralmente cumpre pelo menos as funções de descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social e considera que todo aspecto incluído no questionário constitui uma hipótese, devendo, portanto, ser possível de defender". Já para Gil (1999), em sua definição "... questionário é uma das técnicas de colecta de dados para a obtenção de opiniões, percepções, interesses, situações vivenciadas, entre outros".

⁴Encontro com alguns associados com a finalidade de interroga-las no sentido de inteirar com mais procição de forma a atingir os objectivos em questão.

O questionário da presente pesquisa foi semi-estruturado, formulada questões fechadas e abertas. Nas questões fechadas são fornecidas as possíveis respostas ao entrevistado, sendo que apenas uma alternativa de resposta é possível. Na maioria foram utilizadas a escala do tipo Likert que é uma escala de respostas gradativas de 5 opções que varia de "má, medíocre, suficiente, bom e muito bom".

2.5. Análise dos Dados

Para a análise dos dados recolhidos no questionário, utilizou-se o software estatístico statistical package for social sciences (SPSS) 17.0 que é uma ferramenta informática que permite realizar cálculos estatísticos complexos, e visualizar os resultados da pesquisa em poucos segundos (Pereira, 2006).

Numa população de 100 associados foi aplicado 70 questionários, dos quais foram recolhidos 39 bem preenchidos. A amostra foi por conveniência, com o objectivo de recolher o maior número de respostas possíveis a fim de poder testar as hipóteses de investigação. Não tendo sido possível recolher todos os questionários distribuídos, considera-se no entanto que, o número recolhido fornece informação suficiente e consistente para o exercício de confrontação das hipóteses com a realidade observada.

3. Fundamentação Teórica

No presente capítulo pretende-se fazer uma abordagem aos principais conceitos e teorias que serviram de base para realização do estudo, considerando que o tema fundamenta-se pela intersecção dos seguintes conceitos: Associativismo, Gestão Empreendedora e Desenvolvimento Sustentável das Localidades.

3.1. Associativismo

Associação é uma organização resultante da reunião entre duas ou mais pessoas, com ou sem personalidade jurídica, para realização de um objectivo comum.

Deste modo a associação, enquanto organização é o meio mais eficaz de satisfazer um grande número de necessidades humanas. Nesta perspectiva Chiavenato (1990), explica que o homem sempre associou-se para fazer coisas, que sozinho não seria capaz. Isto enquadra-se no modo de vida Cabo-verdiano do "djunta mon", isto é, a inter-ajuda entre as pessoas das comunidades.

Hoje, na era da globalização e da competição, precisamos em nosso país, de empreendedores que acreditem no associativismo, que percebam e valorizem essa forma de representatividade, e se tornem os agentes da construção de uma sociedade de resultados.

3.2. Conceito e Evolução

Associativismo designa por um lado a prática social da criação e gestão de associações, e por outro lado a apologia ou defesa dessa prática, enquanto processo não lucrativo de livre organização das pessoas para obtenção de finalidades comuns.⁵

O processo do associativismo sempre esteve presente na vida do ser humano, na pré-história esteve relacionado com a caça, colheita, isto é, com actividades de cooperação que visavam benefícios de todos. Nas civilizações antigas, Grécia e Roma, relacionaram-se com actividades de carácter cultural e desportivo. Na idade média surgem as primeiras corporações artesanais que reuniam produtos, mestres, artesãos de um determinado ofício, bem como as associações de carácter militar. No século XX a importância alargou-se especialmente nos EUA e no Norte da Europa, chegando a substituir-se ao próprio Estado e atingindo grande peso a nível económico.

⁵ Wikipedia

Assim, foram surgindo associações nos mais diversos sectores, como por exemplo: Sectores Primário agricultura, pesca, pecuária e a Silvicultura, têm uma grande contribuição, para o PIB (Produto Interno Bruto), visto que essas actividades têm tido um grande contributo para os benefícios, no desenvolvimento das comunidades bem como acção social, tempos livres, saúde ,etc. No Sector Secundário, como as Indústrias de conservas, indústrias transformadoras, onde se tem notado uma grande queda ao longo dos anos por influência da crise económica global. Por último falta referir o Sector Terciário, onde se encontra o comércio, hotéis e restaurantes, os diversos meios de transportes e as comunicações, que é o sector fortemente centrado nos serviços, com o advento da globalização e mundialização dos problemas ambientais e sociais. Surgiram associações que visam a defesa dos direitos sociais e do ambiente, que alargaram a sua esfera de acção aos diversos países, convertendo-se em autênticas multinacionais. Muitas delas tornam-se autênticas multinacionais do movimento associativo, como a (cruz vermelha, Greenpeace, Ami...), empregando milhares de trabalhadores e movimentando muito capital.

Em suma, o movimento do associativismo tem na sua essência a criação, gestão e desenvolvimento das associações que visam a defesa dos interesses dos seus associados.

Associação, num sentido amplo, é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne pessoas físicas ou outras sociedades jurídicas com objectivos comuns, visando superar dificuldades e gerar benefícios para os seus associados (SEBRAE, 2009⁶). A mesma instituição afirma ainda que a associação é uma forma jurídica de legalizar a união de pessoas em torno de seus interesses. Os dois conceitos se complementam, permitindo a autora do trabalho aferir que a associação é por um lado uma iniciativa que possibilita aos membros conjugar esforços para

⁶Série Empreendimentos Colectivos, (SEBRAE 2009)

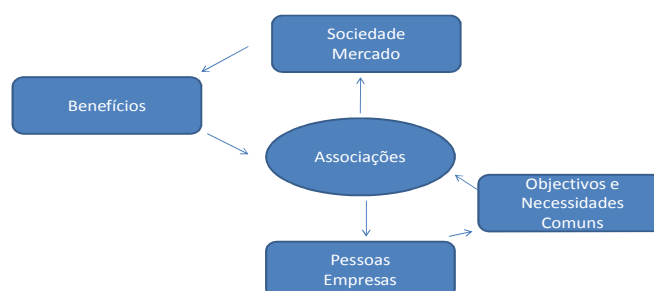
alcance de objectivos comuns, e, por outro uma pessoa jurídica, na medida em que carece desse estatuto para ter representatividade e força legal para cumprir com os objectivos propostos e alcançar os resultados predefinidos.

Sua constituição facilita a construção de melhores condições do que aquelas que os indivíduos teriam isoladamente para a realização dos seus objectivos. Na perspectiva jurídica, Apud. JOSÉ STRABELI (2005) uma associação consiste numa pessoa colectiva composta por indivíduos singulares e/ou por sua vez colectivos agrupados em torno de um objectivo comum, cujos princípios obedecem a um carácter não lucrativo nos seus fins.

Contudo, como foi dito anteriormente, uma associação é acima de tudo uma organização. Na opinião de Chiavenato (1990), e Teixeira (2005), as organizações são unidades, ou agrupamento humanos, intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de se atingirem objectivos específicos.

Uma organização, nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças. Deste modo representa-se na figura em que se segue a associação como um sistema em interacção com o meio onde está inserido.

Gráfico nº1 - Associação no meio ambiente



Os objectivos das associações são interagir com todo o meio envolvente, para que haja uma harmoniosa junção dos interesses comuns. Trabalha no sentido de preparar as pessoas das comunidades para responder às actividades e necessidades, do mercado em que se insere, e vice-versa. Os benefícios das associações estão nas perspectivas para o ganho da expansão, mas valia para o desenvolvimento da sociedade. Visto que, enquanto organização, as associações, são sistemas abertas que mantêm uma relação de inter-dependência, na procura de meios para satisfação das necessidades no alcance dos seus objectivos comuns dos seus membros. Prestando serviços para a sociedade de uma forma geral que traduzirão, os beneficiários são associados, que através dos seus líderes estão representados na associação que querem ver os seus problemas resolvidos.

Em suma, as associações assumem os princípios de uma doutrina que se chama associativismo e que expressa a crença de que juntos, se pode encontrar soluções melhores para os conflitos que a vida em sociedade acarreta, e esses princípios são cruciais e reconhecidos mundialmente.

Uma associação, independentemente do seu carácter deve obedecer a um conjunto de premissas:

- União de pessoas singulares e/ou colectivas;
- Organização formal;
- Objecto comum;
- Um homem um voto;
- Fim não lucrativo;
- Personalidade jurídica.

A personalidade jurídica é uma característica fundamental de uma associação, é este estatuto que dota a associação de direitos e deveres capaz de produzir efeitos perante terceiros.

O fim não lucrativo numa associação é o que a distingue de uma sociedade comercial, na medida em que os seus objectivos estão direccionados para a defesa dos interesses sociais dos seus associados. O fim não lucrativo não implica que uma associação não "obtenha lucro" no final do ano por exemplo. Implica sim que esse lucro não seja redistribuído pelos seus sócios/membros mas sim na prossecução do seu objecto social e do plano de actividades proposto.

Se na teoria essas premissas são obedecidas pela maioria das associações, as experiências práticas têm demonstrado que algumas são desrespeitadas ou desvalorizadas. Pois, muitas vezes, gestão fica a cargo de uma ou duas pessoas, que sobressaem tomando decisões para o grupo, o que vai contra estes princípios, comprometendo a própria finalidade das associações.

3.3. Associativismo em Cabo Verde

No ponto de vista da autora Rita de Pina (2007), o associativismo teve um contributo crucial, em Cabo Verde na organização da Sociedade Civil tendo por objectivo:

- Realizar projectos importantes para actividades comunitárias;
- Contribuir para a melhoria das condições de vida das pessoas;
- Participar activamente, no processo de desenvolvimento local, regional e nacional;
- Defender os interesses dos locais mais desfavorecidos;
- E, minimizar nos grupos, as dificuldades, através da promoção da justiça social, cultural e desporto.

Outras sim, essas organizações têm a responsabilidade de dinamização da cooperação descentralizada. Finalmente, tem a função de trabalhar para uma educação da cidadania, entre os indivíduos, numa determinada sociedade, ou comunidade.

Esse fenómeno social e cultural tem as suas raízes nas formas tradicionais de solidariedade social e é tão antigo quanto à própria história de Cabo Verde, visto que sempre existiu um espírito de solidariedade e ajuda mútua do seu povo, tanto em trabalhos agrícolas como em actividades sociais como casamentos, baptizados e mortes. As pessoas faziam questão de marcar a sua presença nesses eventos, assim como contribuir com a sua ajuda. Este simples gesto é denominado de “*Djunta mon*”⁷ na ilha de Santiago e apresenta uma maior abrangência nos territórios rurais muito antes da dinâmica associativa, manifestando diversas formas:

- “*Tabanca*” - festa popular organizada pelos pobres desde a época colonial demonstra também o espírito associativo,
- Festas de romaria da igreja através da acção católica (Santo António, São João, Santa Cruz, entre outros).
- Associações funerárias⁸ denominadas “*botu e mitim*”
- Associações poupança e crédito rurais designada de “*totocaixa*”⁹.

⁷ -Desde dos tempos remotos, as circunstâncias da vida impuseram aos cabo-verdianos um espírito de solidariedade em que as pessoas se juntam esforços para ultrapassarem dificuldades e /ou obstáculos dando resposta a uma necessidade concreta.

⁸ - Cada membro da associação faz o pagamento de uma quotização mensal, o montante é utilizado para cobrir as despesas do falecimento de um dos membros da associação ou dos seus elementos do agregado familiar. Esta estratégia garante a realização do funeral dentro das regras da sociedade Cabo-Verdiana e ainda persiste no país até a presente data.

⁹ - Forma de micro poupança tipo micro crédito em que as pessoas se reúnem de forma livre em grupos, com mais frequência nos locais de trabalho. Cada pessoa do grupo contribui com igual montante para numa data exacta, estabelecida por sorteio, poder receber a quantia do valor poupado.

As associações de pessoas na época colonial não eram bem vistas, sendo muitas vezes apadrinhadas e camufladas pela igreja. Estas actividades ganharam maior relevo com a independência nacional, foram fundadas as organizações de massas de carácter partidário. De igual, modo foram criadas mais de uma centena de cooperativas de consumo e de produção por quase todas as ilhas sob o impulso do partido do poder.

Estas cooperativas foram apoiadas pelo organismo estatal, I.N.C. (Instituto Nacional de Apoio às Cooperativas), e, posteriormente, o I.C.S. (Instituto Cabo-verdiano de Solidariedade Social), que tinham por objectivo incentivar as comunidades a organizarem-se e a participarem no processo de desenvolvimento do País.

As referidas instituições de acordo com Ministério de Trabalho e Solidariedade Social, (2000:60) apud de Cristóvão e Miranda (2006:4) desempenharam um papel bastante valioso na promoção e mobilização de iniciativas de desenvolvimento comunitário, em especial nos territórios rurais, canalizando para estes o apoio das ONG estrangeiras.

O associativismo e o cooperativismo são dois conceitos que têm sido, confundidos com o outro, por terem desempenhado as mesmas funções no desenvolvimento local e no empowerment dos associados.

Actualmente começa-se a questionar sobre o verdadeiro papel que é atribuído a essas duas formas da organização comunitárias.

Pretendemos de uma forma menos exaustiva, mostrar as principais diferenças e semelhanças dessas duas formas de organização comunitárias no quadro que se segue:

Quadro 1-As Principais Diferenças e Semelhanças das duas Formas de Organização

CRITÉRIO	ASSOCIAÇÃO	COOPERATIVA
Conceito	São instituições sociais, de livre adesão, sem fins lucrativos que tem como papel principal a promoção de acções rumo ao desenvolvimento do bem-estar social, económico e cultural dos seus membros e das comunidades onde elas se encontram inseridas.	Agrupamento de pessoas de livre constituição sem fins lucrativos e com especificidade de actuação na actividade produtiva/comercial.
Finalidade	Representar e defender os interesses dos associados. Estimular a melhoria técnica, profissional e social dos associados. Realizar iniciativas de promoção, educação e assistência social.	Viabilizar e desenvolver actividades de consumo, produção, prestação de serviços, crédito e comercialização, de acordo com os interesses dos seus associados. Formar e capacitar seus integrantes para o trabalho e a vida em comunidade.
Legalização	Aprovação do estatuto em assembleia geral pelos associados. Eleição da directoria e do conselho fiscal. Elaboração da ata de constituição. Registo do estatuto e da ata de constituição no cartório de registo de pessoas jurídicas da comarca.	Aprovação do estatuto em assembleia geral pelos associados. Eleição do conselho de administração (directoría) e do conselho fiscal. Elaboração da ata de constituição. Registo do estatuto e da ata de constituição na junta comercial.
Constituição	Mínimo de duas pessoas.	Mínimo de 20 pessoas físicas
Legislação	Decreto lei nº 28/III/87 de 31 de Dezembro e a lei em vigor é a Lei nº 25/VI/2003 de 21 de Julho.	Decreto lei nº 101/II/90
Património / Capital	Seu património é formado por quotas e jóias pagas pelos associados, doações, fundos e reservas. Não possui capital social. A inexistência do mesmo dificulta a obtenção de financiamento junto às instituições financeiras.	Possui capital social, facilitando, portanto, financiamentos junto às instituições financeiras. O capital social é formado por quotas-partes podendo receber doações, empréstimos e processos de capitalização.
Representação	Pode representar os associados em acções colectivas de seu interesse. É representada por federações e confederações.	Pode representar os associados em acções colectivas do seu interesse. Pode constituir federações e confederações para a sua representação.
Forma de Gestão	Nas decisões em assembleia geral, cada pessoa tem direito a um voto. As decisões devem sempre ser tomadas com a participação e o envolvimento dos associados.	Nas decisões em assembleia geral, cada pessoa tem direito a um voto. As decisões devem sempre ser tomadas com a participação e o envolvimento dos associados.

Abrangência / Área de Acção	Área de actuação limita-se aos seus objectivos, podendo ter abrangência nacional.	Área de actuação limita-se aos seus objectivos e possibilidade de reuniões, podendo ter abrangência nacional.
Operações	A associação não tem como finalidade realizar actividades de comércio, podendo realizá-las para a implementação de seus objectivos sociais. Pode realizar operações financeiras e bancárias usuais.	Realiza plena actividade comercial. Realiza operações financeiras, bancárias e pode candidatar-se a empréstimos e aquisições do governo . As cooperativas de produtores rurais são beneficiadas do crédito rural de repasse.
Responsabilidades	Os associados não são responsáveis directamente pelas obrigações contraídas pela associação. A sua directoria só pode ser responsabilizada se agir sem o consentimento dos associados.	Os associados não são responsáveis directamente pelas obrigações contraídas pela cooperativa, a não ser no limite de suas quotas-partes e a não ser também nos casos em que decidem que a sua responsabilidade é ilimitada. A sua directoria só pode ser responsabilizada se agir sem o consentimento dos associados.
Remuneração	Os dirigentes não têm remuneração pelo exercício de suas funções; recebem apenas o reembolso das despesas realizadas para o desempenho dos seus cargos.	Os dirigentes podem ser remunerados por retiradas mensais pro-labore, definidas pela assembleia, além do reembolso de suas despesas.
Contabilidade	Contabilidade Simplificada	A contabilidade é mais complexa em função do volume de negócios e em função da necessidade de ter contabilidades separadas para as operações com os sócios e com não-sócios.
Tributação	Deve fazer anualmente uma declaração de isenção de imposto de renda.	Não paga Imposto de Renda sobre suas operações com seus associados. Deve recolher o Imposto de Renda Pessoa Jurídica sobre operações com terceiros. Paga as taxas e os impostos decorrentes das acções comerciais.
Fiscalização	Pode ser fiscalizada pelos membros da Sede, pelo Ministério Público e pela Câmara Municipal Local.	Pode ser fiscalizada pelos Membros , pelo Ministério Público e pela Câmara Municipal Local.
Dissolução	Definida em assembleia geral ou mediante intervenção judicial, realizada pelo Ministério Público.	Definida em assembleia geral e, neste caso ocorre a dissolução. No caso de intervenção judicial, ocorre a liquidação, não podendo ser proposta a falência.

Resultados Financeiros	As possíveis sobras obtidas de operações entre os associados serão aplicadas na própria associação.	Após decisão em assembleia geral, as sobras são divididas de acordo com o volume de negócios de cada associado.
-------------------------------	---	---

Fonte: Elaboração própria, adaptado da SEBRAE (2009)

Desde os anos 90 outras organizações assumiram o papel de fomentar e ajudar as associações comunitárias, destacando-se algumas ONG's¹⁰ nacionais e estrangeiras. Das nacionais convém referir ao papel da PNLCP¹¹ e o trabalho da Plataforma da ONG's. A implementação do programa nacional de luta contra a pobreza (PNLCP), nos anos 90 tinha como finalidade cumprir com um dos objectivos do milénio a redução da pobreza. Recentemente, para combater especificamente a pobreza no meio rural, onde o programa vem executando fortemente, têm sido desenvolvidas acções em colaboração com as associações como as actividades geradoras de rendimento (AGR)¹², o micro crédito e a formação com impacto sobre o rendimento das famílias no meio rural onde a percentagem da pobreza é maior. Dada essa parceria aumentou a sua esfera de acção para cerca de 95% das zonas rurais no âmbito de reforçar e alargar o programa, exercendo impactos mais substancial sobre a redução da pobreza no meio rural, onde não deixa de se destacar o reforço de acções sistematizadas de redução da pobreza no meio urbano.

Actualmente as ONGs e as ACDs¹³ desempenham um papel crucial, quer na implementação do PNLP, em particular no meio rural, quer na implementação de vários projectos no domínio agrícola, pescas, quer em áreas sócio-educativas, desportivas, da saúde, em matéria de protecção ambiental, mas principalmente na melhoria das condições de vida das diferentes comunidades em que se inserem.

¹⁰ Organizações Não Governamentais

¹¹ Programa Nacional de Luta Contra a Pobreza

¹² Actividades Geradora de Rendimentos

¹³ Associações Comunitárias de Desenvolvimento

Este compromisso justifica o aparecimento, nos últimos anos, de um grande número de ONG de desenvolvimento e associações comunitárias, cuja acção estendem-se a várias dos domínios e sectores de actividade. É de referir que de 11 ONG recenseadas, em 1990, actualmente, existe, em Cabo Verde, aproximadamente, um centena delas, e mais de 800 associações locais, que também vêm implementando acções de desenvolvimento e nas populações pobres. As associações tem acção mais forte nas localidades rurais, enquanto as ONG's actuam sobre tudo nas Cidades.

Em suma, o associativismo teve uma grande participação, nos movimentos sociais e nas organizações não-governamentais, e teve como um dos principais objectivos, lutar pela resolução de problemas sociais, criando postos de trabalhos indirectamente, mas acima de tudo convém destacar que as pessoas estão no cerne da implementação dos próprios projectos, onde as associações podem revestir-se de uma acção fundamental entre as relações das ajudas públicas para o desenvolvimento.

3.4. Gestão Empreendedora das Associações

Neste tópico pretende-se fazer uma resenha da gestão empreendedora, onde permita apresentar as definições e o histórico do empreendedorismo, as competências eo comportamento empreendedor das associações e os processos da gestão empreendedora.

3.5. Conceito de empreendedorismo

*O empreendedorismo diz respeito
a produção da riqueza e não a produção de riscos.*

São vários os conceitos de empreendedorismo, e até a presente data não existe um conceito universal do mesmo. É conceituado como uma postura dos empresários, como um estado de espírito, como uma filosofia de vida, assunção de risco, como estratégia de gestão, iniciativa entre outros. Geralmente, os conceitos de empreendedorismo delimitam os modelos de gestão das organizações.

É nesta perspectiva que se apresenta visão do Joseph Schumpeter apud Dorbelas (2001, p.37), segundo o qual "o empreendedorismo é o fenómeno que destrói a ordem económica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais". O conceito é um dos mais antigos e que talvez melhor reflecta o espírito empreendedor. Traduz a capacidade de assumir riscos, de criar e inovar, impondo um novo desafio ao mercado, no que respeita a criação de novas organizações ou de novas actividades económicas ou mudanças na postura das organizações. A essência do empreendedorismo está na mudança, que segundo Peter Drucker (2003) é a única certeza do ambiente de negócios actual e das organizações.

Considerando o objecto de estudo desta investigação realça-se o conceito de Harvard Business School que considera como "a identificação de novas oportunidades de negócio, independentemente dos recursos que se apresentam disponíveis ao empreendedor". Este conceito enfatiza as novas oportunidades de negócios e a capacidade dos empreendedores encontrarem soluções para aproveitar as oportunidades, bem como a capacidade de assumir riscos. Partilhando desse mesmo conceito, Bom Ângelo (2003) é da opinião que o comportamento empreendedor deve estar voltado para a exploração de novas oportunidades

¹⁴Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação em gestão de empresas ISCEE/ISCTE como requisito parcial para obtenção do título de mestrado em Gestão de Empresas

criando assim desenvolvimento económico. Da análise dos dois conceitos pode-se referir que a postura dos membros das organizações, enquanto elementos catalisadores do desenvolvimento deve ser aposta na iniciativa e no desenvolvimento das suas capacidades.

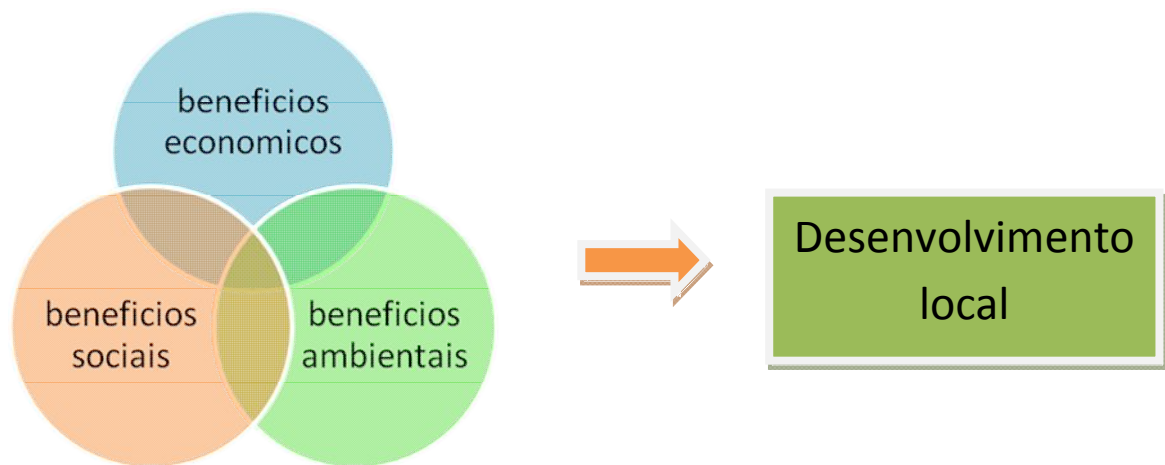
Reforçando a opinião de Dornelas (2007:8) aponta que, em qualquer definição de empreendedorismo, encontra-se pelo menos os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

- ✓ Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
- ✓ Utiliza de recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e económico onde vive e,
- ✓ Aceita assumir riscos e a possibilidade de fracassar.

Drucker (1987, p. 39 e 41) enfatizando a inovação considera-o o instrumento fundamental para o empreendedorismo e consequentemente para GE das organizações. Pois a inovação, segundo o autor, é a habilidade de transformar algo já existente em um recurso que gera riqueza. Assim o comportamento dos administradores e gestores deve-se pautar pela busca constante da inovação a fim de atender as necessidades dos participantes da organização. Enfatizando sempre a pesquisa o desenvolvimento e a valorização dos aspectos intangíveis das organizações como os valores, a qualidade, a imagem e relacionamentos.

Considerando o objectivo desta investigação convém realçar que o conceito do empreendedorismo que se pretende, embora enquadrando os aspectos anteriores devem incidir no benefício social de todo processo e não somente nos aspectos económicos e financeiros.

Figura 1- Elaboração própria



Como resultado do processo empreendedor perspectiva-se que haja benefício não somente económicos, mas também sociais e ambientais, visando o desenvolvimento sustentável das organizações e consequentemente do desenvolvimento local.

Neste sentido a escola do empreendedorismo social do Reino Unido (2004), apud de Oliveira (2004), define o empreendedorismo como o processo de trabalhar de uma maneira empresarial mas para um público ou um benefício social ao em vez de ganhar dinheiro. No entanto a autora complementando o conceito anterior define o empreendedorismo social como processos distintos dos empreendedores de negócios, que criam valores sociais pela força de recursos financeiros, económicos e comunitário em proveito do desenvolvimento local. Uma das razões básicas do empreendedor social é a confiança e a paixão pelo que faz, ou seja, está directamente relacionado com a sua pessoa.

3.6. Comportamento Empreendedor dos Associados

O comportamento empreendedor impulsiona o indivíduo e transforma contextos. Resulta na destruição de velhos conceitos, que por serem velhos não têm mais a capacidade de

surpreender e encantar. Segundo Peter Drucker (1985) o empreendedor sempre está buscando a mudança, e explora-a como sendo uma oportunidade. Pode-se, deste modo aferir que o empreendedor é aquele que impulsiona inovações às organizações a que pertence.

Nesta óptica Dornelas (2001) apud de Robertson (2012) afirma que o empreendedor pode ser visto como um visionário que tem a capacidade de identificar oportunidades e fazer de suas ideias um produto de sucesso.

Segundo Chiavenato (2004), "os empreendedores são heróis populares do mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento económico. Não são simplesmente fornecedores de mercadorias ou de serviços, mas fontes de energia que assumem riscos inerentes em uma economia em mudanças, em transformação e crescimento".

McClelland (1972) apud de Lengler e Silva (2008), afirma que a orientação para o risco é principal característica do empreendedor, contudo no que concerne as características do empreendedor o autor considerou as seguintes características:

- ✓ Busca de oportunidades e iniciativa
- ✓ Persistência
- ✓ Assunção de riscos calculados
- ✓ Exigência de qualidade e eficiência
- ✓ Busca de informação
- ✓ Estabelecimento de metas
- ✓ Planeamento e monitorização
- ✓ Persuasão e rede de contactos

Para Mintzerg (2001), as principais características da personalidade empreendedora são: busca de oportunidade, assunção de risco para obter ganhos, crescimento como meta principal, caracterizada pela necessidade da realização.

Em suma, a maioria dos autores coincidem que as principais características do empreendedor são inovação, liderança, independência, criatividade, originalidade, flexibilidade, iniciativa, capacidade de aprendizagem, necessidade de realização, desemprego, motivação, entre outras.

Leite (2002) sintetiza as características que marcam o comportamento empreendedor, apresentados por McClelland, em três grupos: conjunto da realização, conjunto do planeamento e conjunto do poder, enunciados no quadro abaixo:

Quadro 2- As principais características do comportamento empreendedor

I. Conjunto de realização	Busca de oportunidade e iniciativa	Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias;
		Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;
		Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalhos ou assistência;
	Persistência	Age diante de um obstáculo significativo;
		Age repetidamente ou muda de estratégia, para enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;
		Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atendimento de metas e objectivos.
		Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente;

	Correr riscos calculados	Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados;
		Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
	Exigência de qualidade, eficiência e eficácia	Encontra maneiras de fazer coisas melhores, mais rápido, ou mais barato;
		Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência;
		Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo, ou que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente combinados.
	Comprometimento	Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa;
		Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho;
II. Conjunto de Planeamento	Busca de informações	Defeca-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;
		Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;
		Consultar especialista para obter assessoria técnica ou comercial;
	Estabelecimento de metas	Estabelece metas e objectivos que são desafiantes e que tem significado pessoal;
		Define metas a longo prazo, claras e específicas;
		Estabelece objectivos de curto prazo mensuráveis
	Planeamento e monitorização sistemáticos	Plane a dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos
		Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais,
		Mantém registos financeiros e utiliza-os para tomar

		decisões,
III. Conjunto de poder	Persuasão e rede de contactos	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros
		Utiliza pessoas chaves como agentes para atingir seus próprios objectivos;
		Age para desenvolver e manter relações comerciais,
	Independência e autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros;
		Mantém seu ponto de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores
		Expressa confiança na sua própria capacidade de complementar uma tarefa difícil ou enfrentar um desafio.

Fonte: Adaptado de Leite, E(2002). O fenómeno do empreendedorismo criando riquezas. Recife: Bagaço.
 numa Monografia Apresentada na Universidade do ISCEE, grau Licenciatura (2012).

Para fins da investigação conceitua-se o empreendedor na visão de Dornelas (2006) como um ser social produto do meio onde vive. Portanto, um visionário que procura entender o meio, identificar oportunidade e ajustar a organização que dirige e os seus membros as novas situações do meio envolvente visando o desenvolvimento da organização e da comunidade, onde se insere.

3.7. Gestão Empreendedora e os seus processos

A gestão, como qualquer outra área de conhecimento, tem evoluído ao longo do tempo, sendo certo que nos últimos anos se tem assistido a uma série de desenvolvimentos sem precedentes com o consequente enriquecimento da disciplina e o benefício das organizações e, portanto, dos seus membros e da sociedade em geral.

A gestão rígida e mecanicista desenvolvida por Taylor no início do século passado há muito foi ultrapassada e actualizada pelos neoclássicos, perspectivando melhores resultados das

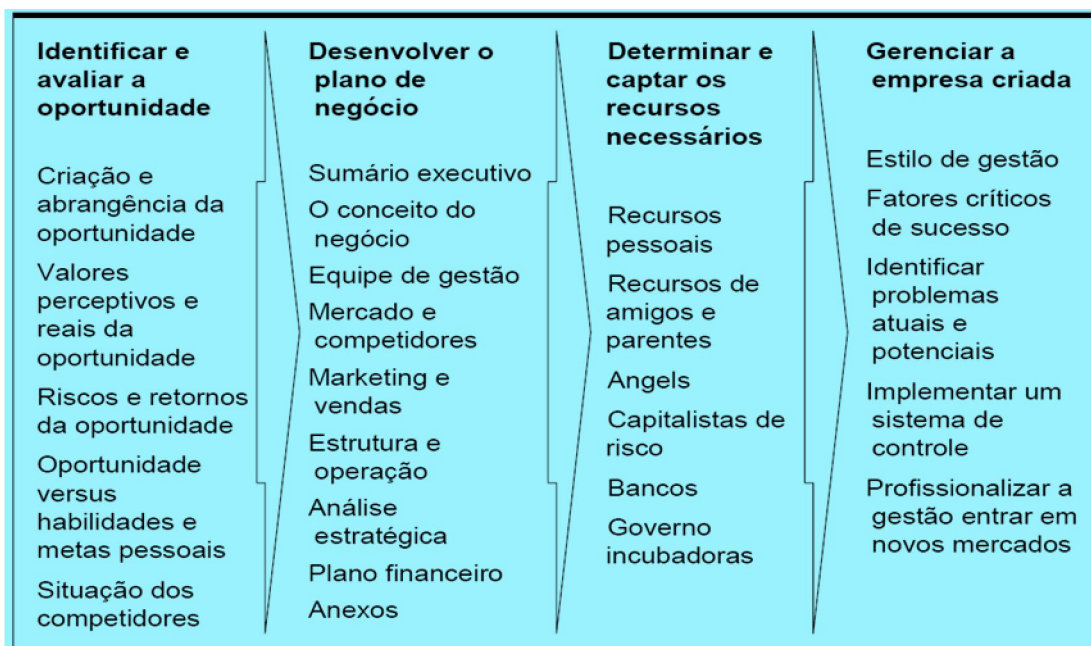
empresas no mercado. Actualmente, na era do conhecimento, as transformações a nível tecnológico, económico, social e políticas exigem das organizações um novo modelo de gestão baseada na inovação e na flexibilidade dos processos como forma de acompanhar as mudanças. É neste sentido que Peter Drucker apud de Teixeira (2005), defende que o factor de produção decisivo, para obter lucros e os controlar já não é o capital, nem a terra, nem o trabalho, mas sim o "saber".

Efectivamente, a nova conjuntura exige uma postura de gestão mais empreendedora, onde os gestores devem apresentar uma atitude mais proactiva, visando a inovação melhor posicionamento no mercado.

O processo empreendedor compreende deste modo a capacidade de analisar o ambiente onde a organização se insere, identificando as ameaças e as oportunidades desenvolvendo uma visão do futuro possibilitando antever mudanças que ocorrem no ambiente, considerando-as sempre como uma oportunidade de inovar os processos de gestão, os produtos e os serviços da organização, perspectivando uma aprendizagem constante da organização para melhor adaptação ao meio e diferenciação das outras organizações.

Pretendemos de uma forma menos exaustiva explicar as fase do Processo Empreendedor, de acordo com a seguinte figura.

Figura 2- O Processo empreendedor



Fonte: Adaptado de Hisrich (1998 apud DORNELA,2001, p.42)

Tradicionalmente o processo de gestão envolve a interligação e a interdependência das tarefas administrativas: planeamento, organização, direcção e controlo. No que respeita a gestão empreendedora o foco se encontra na obtenção de resultados e pressupõe agilidade, dinamismo e flexibilidade por parte das associações. Estas junto com as outras associações e instituições que intervêm no meio devem favorecer o estabelecimento de parcerias que favorecem as práticas empreendedoras.

Nesta perspectiva Dornelas

Assim, os processos da gestão empreendedora devem incluir as seguintes etapas:

- ✓ Identificação e avaliação de oportunidades;
- ✓ Desenvolvimento do plano de negocio;
- ✓ Determinação e captação dos recursos necessários;

✓ Gestão dos negócios promovidos;

Nas associações essas fases são dinâmicas e interdependentes, pois os gestores e das associações devem ser capazes de auxiliar os seus membros na identificação de oportunidades no mercado, na elaboração de planos de negócios viáveis e na procura de financiamentos que garantem a sustentabilidade das ideias e dos negócios. Possibilitando a junção das características empreendedoras com as oportunidades de negócios viáveis e sustentáveis que contribuem para o desenvolvimento local.

As associações, devem ainda, fornecer auxílio à gestão dos negócios, através de rede de relações constituídas com as outras entidades e da capacitação dos seus membros em matéria de gestão virada para a inovação.

Deste modo pretende-se realçar os princípios que devem ser seguidos para lograr os fins acima propostos.

Para Dornelas (2008) um dos princípios é liderança, pois é o que leva as pessoas a buscarem novas formas de proceder nas organizações e de realização das tarefas. Mas esta deve ser partilhada para os diversos níveis hierárquicos e não centralizada no topo, visando a flexibilidade e dinamismo.

Existem diferenças entre o empreendedor e o gestor, e pretendo destacar no quadro a baixo:

Quadro 3 - As principais diferenças entre o empreendedor e o Gestor

Gestor	Empreendedor
Optimiza recursos para atingir metas; Ópera dentro de estrutura pré-existente;	Primeiro estabelece a visão e os objectivos; depois localiza os recursos;

Apoiado na cultura da afiliação; Voltado para a aquisição de know-how em gerência de recursos e da própria especialização;	A chave é iniciar mudanças; Padrão de trabalho implica imaginação e criatividade; Apoia-se na auto-imagem geradora de visão, inovação;
---	--

Fonte: Elaboração própria

4. Gestão Empreendedora e o Desenvolvimento Sustentável das Localidades

4.1. Desenvolvimento Sustentável das Localidades

“Com efeito, não há desenvolvimento, especialmente desenvolvimentolocal, sem agentes que o protagonizem nem semvoluntarismo que o encaminhe.” (José Reis, 1996: 35)

Um conceito que despertou o interesse dos teóricos depois da segunda guerra mundial numa altura em que se verificava mudanças no nível crescimento dos países, altura que se acentua adiferenciação entre países desenvolvido e países em desenvolvimento e uma forte mudança na conjuntura internacional, é o período de independência de grande parte as ex-colónias africanas.

Vários são os estudos debruçam-se sobre a problemática do desenvolvimento, por ser um conceito bastante alargado, não existe, até agora uma única definição aceita por todos os estudiosos da matéria.

Contudo em qualquer perspectiva o desenvolvimento resulta do cruzamento do crescimento económico com a melhoria das condições de vida da população. Vasconcellos e Garcia (1998)¹⁵ o desenvolvimento inclui “as alterações da composição do produto e a alocação de recursos pelos diferentes sectores da economia, de forma a melhorar os indicadores do bem estar económico e social:

- ✓ Pobreza,
- ✓ Desemprego,
- ✓ Desigualdade social,
- ✓ Condições de saúde e de educação
- ✓ E habitação

Este conceito coaduna com os preceitos das associações comunitárias, pois a maioria é constituídas para proporcionar aos seus membros melhores condições de vida. Assim, o desenvolvimento é um processo que oferece as pessoas oportunidades de escolha de um óptimo ambiente de vida, onde não enfrentam restrições a satisfação de necessidades básicas como cuidados de saúde, acesso a educação e condições para uma forma de vida digna.

As associações deveram proceder como o elemento catalisador das mudanças no seio da comunidade favorecendo o desenvolvimento humano e local.

Portanto o desenvolvimento deve contribuir para o desenvolvimento progressivo e sustentável das localidades.

¹⁵ Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento* Gilson Batista de Oliveira**2002 Rev. FAE, Curitiba, v.5, n.2, p.37-48, maio/ago. 2002

4.2. Conceito Desenvolvimento Local e Desenvolvimento Sustentável

O Desenvolvimento Local enquanto estratégia de luta contra a pobreza reforça a coesão social e as relações na comunidade, aspectos que devem ter como fruto a melhoria de nível de vida dos seus habitantes. Voltando a realidade cabo-verdiana, pode-se dizer, que têm-se verificado um esforço de coesão social, com vista ao desenvolvimento através do crescente movimento associativo, com o surgimento de várias Associações Comunitárias de Desenvolvimento.

A perspectiva de desenvolvimento que pretende para o estudo é o da sustentabilidade, aliar o crescimento económico, a melhoria das condições de vida, a defesa do meio ambiente e a valorização do capital humano.

O conceito de Desenvolvimento Sustentável é um conceito que abrange várias áreas, assentando essencialmente num ponto de equilíbrio entre o crescimento económico, equidade social e a protecção do ambiente.

Refere-se há um modo de desenvolvimento capaz de responder às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de crescimento das gerações futuras.

Segundo o relatório de Brundtland o desenvolvimento sustentável:

“... um tipo de desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração actual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, significa possibilitar que as pessoas, agora e no futuro, atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social e económico e de realização humana e cultural,

fazendo, ao mesmo tempo, um uso razoável dos recursos da terra e preservando as espécies e os *habitats* naturais”¹⁶.

A Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural adiciona um novo enfoque na questão social, ao afirmar que "... a diversidade cultural é tão necessária para a Humanidade como a biodiversidade é para a natureza" torna "as raízes do desenvolvimento entendido não só em termos de crescimento económico mas também como um meio para alcançar um mais satisfatório intelectual, emocional, moral e espiritual "¹⁷.

Nessa visão, a diversidade cultural é a quarta área política do desenvolvimento sustentável.

A Divisão das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável enumera as seguintes áreas como incluídas no âmbito do desenvolvimento sustentável: área ambiental, área económica e área sociopolítica.

No âmbito deste conceito de desenvolvimento sustentável as organizações devem promover sistemas de gestão empreendedora e integradas que se assentam nos seguintes requisitos:

- ✓ o crescimento dos conhecimentos, habilidades e competências da população local (capital humano)
- ✓ o crescimento dos níveis de confiança, de cooperação, de organização e de empoderamento da população local (capital social)
- ✓ o uso sustentável dos recursos naturais renováveis e não-renováveis (capital natural)

Neste sentido promover o desenvolvimento sustentável da localidade compreende o processo de a dinamização do crescimento económico o crescimento do capital humano, o crescimento do capital social o uso sustentável do capital natural. E isso só se consegue através de uma gestão inovadora que procura identificar as oportunidades de negócio,

¹⁶ Relatório Brundtland (p.4. 1987)

¹⁷ ONU Novembro (2001)

verificar as alternativas de crescimento e favorece ou fomento um sistema de apoio ao credito.

5. Caracterização da Associação Ami - Paul

Á Rua João Baptista Morais- Cidade das Pombas - Paul;

Telef. 238-23.10.50/223.21.52;

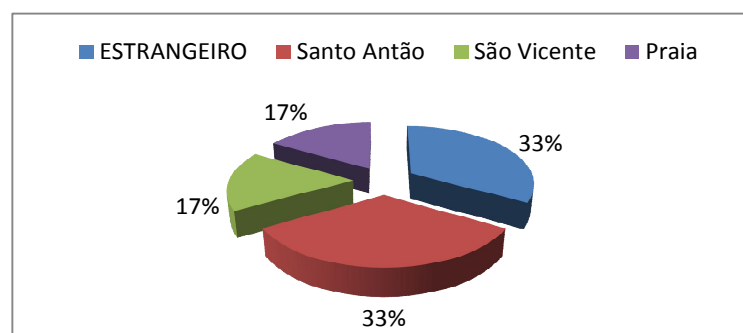
Fax:238-23.10.50;

Email: ami.paul@sapo.cv;

S.Antão- República de C. Verde;

A Ami-Paul- Liga dos Amigos do Paul, Associação criada em 1986, Filadélfia, USA é uma ONG reconhecida por escritura notarial de 7-04-90 e Despachode Personalidade Jurídica de 17-05-90, de sua Excelência o Ministro da Justiça, in B.O nº22 ao abrigo da Lei nº28/III/87, e trabalhou de facto desde 6.06.1986. De Nacionalidade Cabo-verdiana, na Globalidade possui cerca de 100 sócios, dos quais 33% residentes no estrangeiro e os restantes 67% em Cabo Verde, considerados os mais activos da associação, distribuídos pelas ilhas de Santo Antão, São Vicente e Praia, segundo o gráfico abaixo:

Gráfico 1- sócios da AMI-PAUL



Assume a forma jurídica da Associação sem fins lucrativos sob a dominação ou firma Ami-Paul, tendo como objecto a luta contra a pobreza para a preservação e desenvolvimento cultural e socioeconómico do Paul. Actua ainda noutros concelhos da ilha de Santo Antão e de Cabo Verde.

5.1. Missão:

Corporizar um instrumento viável que habilite a AMP a participar e a intervir na parceria mundial para sustentar o desenvolvimento inclusivo em que o homem vive com criatividade, liberdade e dignidade.

5.2. Visão:

Valorizar o género humano com meio e fim do desenvolvimento, isso significa que não vai aparecer de forma automática mas sim com ampla participação do ser humano, tem de enfrentar o desafio para ganhar posicionamentos futuros no campo social e económico; participação funcional e agregadora; participação da mulher.

Em suma, tem como visão global o desenvolvimento inclusivo S. Antão em que ninguém está de fora.

Plena Integração do Lema da AMP: "**Sub pondere crescit palma :**" **a palmeira cresce em condições adversas**". Significa "A vida é feita de dificuldades mas com vontade forte elas serão vencidas".

5.3. Objectivos:

- ✓ Congregar esforços para a promoção do desenvolvimento socio-económico durável para criar emprego e rendimento do paul e de S.Antão;
- ✓ Lutar para a redução da pobreza e contribuir para diminuir o sofrimento humano;
- ✓ Preservar e desenvolver a cultura Cabo-verdiana.
- ✓ capacitar em educação, tecnologia e processos para dar curso à produção;
- ✓ desenvolver a cultura, que confere humanismo e o desenvolvimento espiritual da sociedade;
- ✓ Para atingir a missão, a visão e os seus objectivos de forma mais interventiva, a Ami Paul consubstanciou a vontade Estratégica no PLESA¹⁸, um plano de acção compreendendo um período de 8 anos de 2007 até 2015, com o seu arranque em Janeiro 2007.

O PLESA é uma alavanca para um salto em profundidade e extensão abarcando benefícios sociais, económicos, ambientais e naturais com vontade expressa de vencer os desafios que abram as portas do futuro.

5.4. Princípios do PLESA

Valorização da pessoa humana como meio e fim do desenvolvimento social, económico e cultural das populações;

Participação funcional e agregadora da sociedade civil na luta contra a pobreza promovendo a potenciação social, técnica e económica dos associados;

Promoção da Mulher em todos os domínios da vida política, económica, social e cultural em pé de igualdade com o homem e em pleno exercício dos seus direitos fundamentais;

¹⁸ Plano Estratégico de Luta Contra a Pobreza

Inter-cooperação, parceria e solidariedade para o desenvolvimento local, regional e nacional;

5.5. Beneficiários e Partes Envolvidas

Directos, a população pobre do Concelho do Paul e de Santo Antão rondando 27.000 pessoas;

Indirectos, toda a população de S. Antão num total de 50.000 almas;

Os Parceiros de Cooperação são vários com a AMP, nomeadamente:

- ✓ Governo de Cabo Verde (projecto de mobilização de Recursos Hídricos, Rádio Comunitário; Protecção de solos; Capacitação Social; área da juventude; Habitação; Redução da Pobreza);
- ✓ CMP- Câmara Municipal Paul;
- ✓ PNUD (Projecto S.O.S Habitação para Pobres, Conservação de Alimentos);
- ✓ União Europeia (Projecto Centro Caprino, Agro-Alimentar e Rádio Comunitária);
- ✓ Cooperação Espanhola (projecto Centro Caprino);
- ✓ FED (projecto de Transformação Agro-Alimentar, Docel);
- ✓ ADF- African Development Fondation (promoção da Caprinocultura);
- ✓ ACDI- Capacitação Profissional;
- ✓ IEPALA (projecto Capacitação da Mulher; Centro da Promoção da Mulher; Desenvolvimento Rural Integrado);
- ✓ UNINORTE- União Cooperativa Polivalente (Norte de Portugal) Formação Profissional;
- ✓ AECID- Agencia de Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento;
- ✓ FHF- Amigos Apoiam Amigos (Alemã) Plataforma, ASA/AMIPAUL com dotação de móveis, apetrechos, ambulância, autocarro escolar e aparelho deraio-X

- ✓ PLATAFORMA DE ONG- Formação profissional;
- ✓ IPAD- Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento;
- ✓ ACEP- Associação para Cooperação entre os Povos (Lisboa), Cooperação na Agro-alimentar, Capacitação de Recursos Humanos aquisição de equipamentos e apetrechos para transformação de alimentos;
- ✓ MCA- Millennium Challenge Account (USA), Agricultura e recursos hídricos, equipamento para o Furo de Vicente;
- ✓ CCIASB- Câmara de Comércio Indústria, Serviço de Barlavento (área de empreendedorismo e Feiras;
- ✓ ISU- Instituto de Solidariedade e Cooperação Universitária (elaboração de estudos e projectos);
- ✓ ICID- iniciativas de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (projecto de turismo sustentável e diversos estudos também na área do turismo);

5.6. Organização e funcionamento

5.6.1. Áreas de Actividades

A AMP desenvolveu um leque vasto de actividades ao longo da sua existência como:

- ✓ **Desenvolvimento comunitário;** nomeadamente promovendo o Associativismo elaborando estudos de luta contra pobreza
- ✓ **Ambiente,** com estudos elaborados e/ou executados para captação de água das nuvens, captação de água de nascente, construção de poço, furo para exploração de água subterrâneas e construção de depósitos...
- ✓ **HabitaçãoS.O.S** para pobres, com projecto já executado, esperando financiamento para outros projectos onde mais de 300 pessoas já foram beneficiadas

- ✓ **Cultura** com publicação de artigos e edição da Revista Ekhos do paul durante 9 anos na década de noventa do século passado. Edição do livro Poesias, de António Januário Leite e do livro 22 Caminhadas de Santo Antão, integrado no Turismo Sustentável
- ✓ **Capacitação de recursos humanos** nas áreas da pecuária, elaboração e gestão do ciclo de projectos Mulher e Desenvolvimento
- ✓ **Assistência técnica** na pecuária para criadores pobres sem meios de financiamento dessa actividade
- ✓ **Promoção** do desenvolvimento rural

5.6.2. Os sectores e projectos bem demarcadas pela AMP

PAI- Produção Agro-indústria tem por objectivo contribuir para o aumento da produção na agro-indústria:

- ✓ Nesta ordem estratégica e tática são identificados os seguintes sectores e projectos: agricultura especializada, rega gota-a-gota, jardim botânico de passagem, turismo sustentável, transformação agro-alimentar, barragens sucessivas;
- ✓ CIA- Capacitação Institucional do Associativismo que tem por objectivos a assistência técnica, a formação técnica profissional e criação do espaço universitário de Santo Antão;
- ✓ CPD- Cooperação, Parceria e Desenvolvimento visa o desenvolvimento de parcerias nacionais e internacionais;
- ✓ CI- Cultura e Inovação que fomenta acções como energias renováveis, ensino a distância e criação de um centro cultural;

- ✓ SH- Solidariedade Humana pretendendo melhorar as condições de habitação e saneamento básico e estimular a protecção de grupos vulneráveis;

Os órgãos Sociais da Ami-paul são eleitos de acordo com os Estatutos e Regulamentos da Associação por mandatos de 2 anos, podendo ser reeleitos. Assim, os corpos sociais em função actualmente são:

Mesa de Assembleia Geral	Direcção	Conselho Fiscal
Presidente – Olivio MelicioPires Vice-presidente- Joaquim Rodrigues Pereira Secretário- Agnelo Lopes	Presidente- José Manuel Silva Pires Ferreira Vice-Presidente- Saturnino Nascimento Baptista Secretário- Alberto Nascimento Santos Tesoureiro- Evolorena Mariana Pires Vogal- Paulo dos Santos Gomes	Presidente- Alda Martins 1ºVogal- Kátia Mota 2ºVogal- Carlos Silva Vice-Presidente- Irongine Monteiro Fortes

Organograma da AMI - Paul:



5.7. Estruturas de gestão administrativa e financeira

A estrutura é muito reduzida, e pode ser classificada de staff end line (linha e acessória), caso dispese de meios suficientes, poderia usufruir de uma outra estrutura, tal como em alguns momentos realizadas pela organização de projectos, ou seja, a estratégia empreendida é gestão por projectos, em que, cada projecto tem a sua contabilidade própria resultando a global na integração de vários projectos executados num dado período. Segue-se o sistema apontado na estratégia de luta contra a pobreza em Santo Antão e Cabo Verde, como se aludiu a gestão da AMP é por projecto, para cada investimento deve ficar bem explicito:

- ✓ Estimativa do investimento
- ✓ Custo da produção
- ✓ Viabilidade económica e financeira
- ✓ Avaliação de meios de financiamento
- ✓ Escalonar o cronograma de despesas
- ✓ Decidir por processos planificados

E sempre que for possível dever-se-á calculado por projecto:

- ✓ Taxas internas de rendibilidade
- ✓ Custo benefícios
- ✓ Análise de sensibilidade

Os indicadores de desempenho utilizados pela associação:

Cada projecto tem que definir os principais indicadores, com a flexibilidade que cada caso impuser; alguns indicadores aconselhados:

- ✓ Despesas de investimento;

- ✓ Cash flow;
- ✓ Análise de custo benefício;
- ✓ Taxa interna de rendibilidade;
- ✓ Coeficiente capital/produção; capital/emprego; capital/produto;
- ✓ Análise de sensibilidade

Indicadores de Realização:

- ✓ Verificar resultados conforme orçamento e calendário fixados;
- ✓ Medir os resultados pela sua eficiência;
- ✓ Qual o impacto no grupo-alvo

Indicadores de Desempenho

- ✓ Mede a rapidez, o custo do serviço e qualidade.
- ✓ Calcula o efeito de rede

Às vezes é necessário analisar novas ideias e propostas, ponderando sobre posições vantajosas, estimar as forças e os pontos da Amp.

Para a análise swot, começa-se primeiramente por uma avaliação interna (forças e fraquezas) seguindo da avaliação externa (oportunidade e ameaças).

5.8. Analise SWOT/ Analise FOFA

ANÁLISE INTERNA	
Forças	Fraquezas
<p>capacidade instalada</p> <p>orientação do plano da AMP</p> <p>capacidade de detectar as dificuldades enfrentadas na gestão</p> <p>capacidades de identificar factores facilitadores para a gestão</p>	<p>fraca capacidade institucional</p> <p>fracos rendimentos</p> <p>pobreza espiritual</p> <p>insuficiente cooperação e parceria</p> <p>baixa capacidade técnico-profissional</p> <p>privação de oportunidades sociais</p>
Análise externa	
Oportunidades	Ameaças
<p>empreendedorismo a nível local</p> <p>valorização dos sistemas agro-industriais</p> <p>valorização da cultura</p> <p>novas tecnologias</p> <p>enfoque nas energias renováveis</p>	<p>dinâmica do associativismo em queda</p> <p>crise económica mundial</p> <p>mudanças de valores humanos</p> <p>crise de solidariedade humana</p>

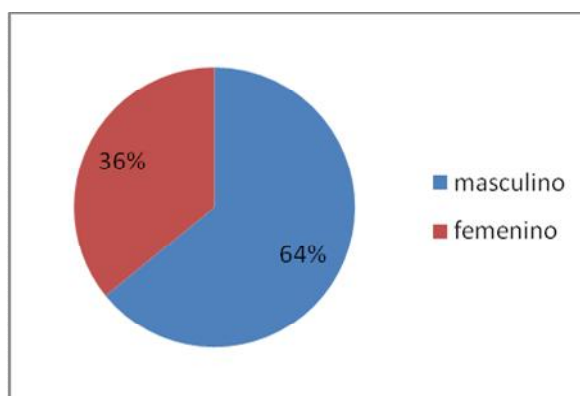
6. Recolha, Tratamento e Análise dos Dados

A recolha, tratamento e análise dos dados está estruturado em partes como se segue:

- a) Caracterização do perfil do inquirido: Género, Faixa Etária, Estado civil, Número de Filhos, Nível de Instrução, Principal Actividade na Associação.

Do estudo feito, a tabela abaixo mostra-nos a composição por sexo dos destinatários da associação.

Gráfico 2- Géneros dos Inquiridos



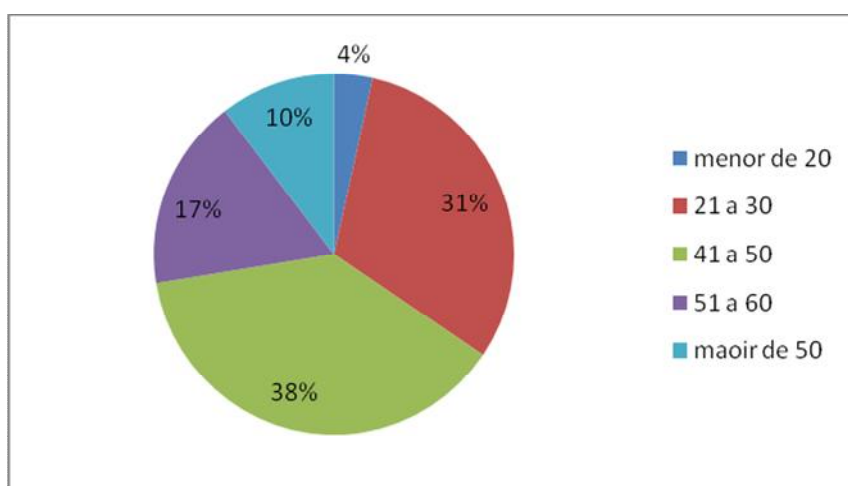
Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Do total dos inquiridos podemos constatar que 64% (N=25) são do sexo masculino e 14 pessoas do sexo feminino, o que equivale 36%¹⁹. Com isso podemos ver que há uma forte participação activa dos homens nas associações. Este dado não coaduna com a realidade da maioria das associações cabo-verdianas de desenvolvimento, onde a presença feminina é bastante marcante, principalmente pelo papel que muitas desempenham no seio familiar, chefes de família. Esta realidade faz com que muitos autores destacam o papel da mulher nas organizações, afirmando que "as mulheres devem ser consideradas como agentes privilegiadas do desenvolvimento de um país" (Yunus, 2002).

¹⁹Ver anexo Tabela nº1

No caso do concelho do Paul, os dados reflectem os factores culturais específicos, onde os homens assumem um papel activo no seio das associações tal como o exercido no seio familiar.

Gráfico 3- Faixa Etária dos inquiridos

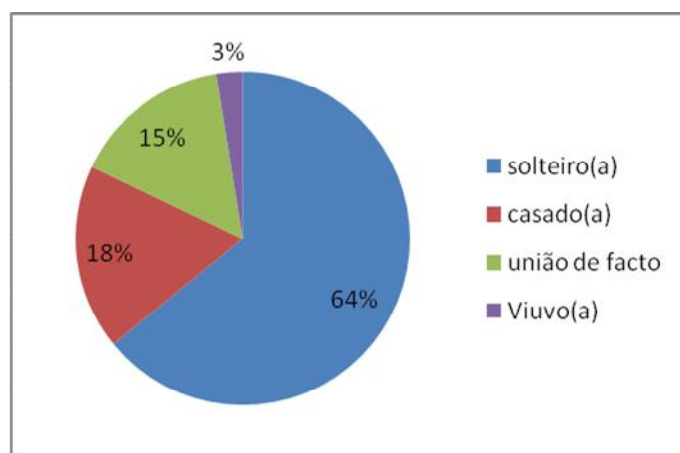


Fonte: Elaboração própria com base no questionário

O gráfico nº2 ilustra a distribuição dos inquiridos por faixa etária no momento do inquérito. A faixa etária predominante está entre a frequência de 41 a 50 anos²⁰ que equivale a 38% dos indivíduos, seguida de 21 a 30 anos que equivale 31%, de 51 a 60 equivale 17%, 10% maior de 50 e por fim 4% menor de 20, o que coaduna com a realidade actual onde a maioria se encontra numa faixa etária bastante jovem, isso demonstra que os associados estão numa fase de evolução e que poderão ganhar maior experiência dia após dia.

²⁰ Ver anexo, Tabela nº2

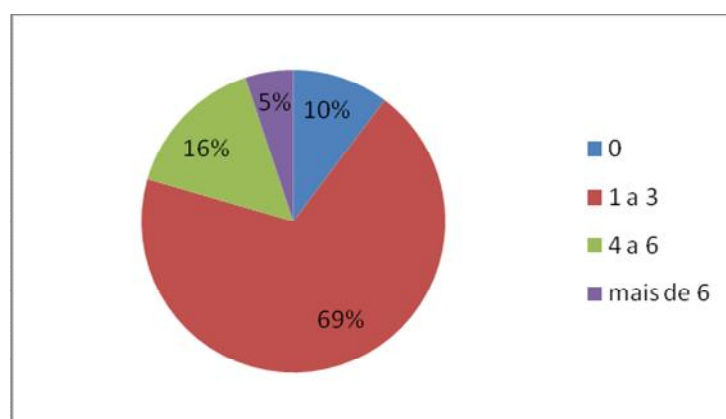
Gráfico 4- Estado Civil dos Inquiridos



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Com os dados obtidos podemos ver que a maioria dos inquiridos são solteiros o que equivale a 64% da população²¹, de seguida 18% para casados, 15% união de facto e o restante 3% para os viúvos. O que mostra os resultados a maioria são solteiros com 64%, e com isso podemos constatar uma forte participação activa nas associações por parte dos indivíduos.

Gráfico 5- Números de Filhos dos Inquiridos

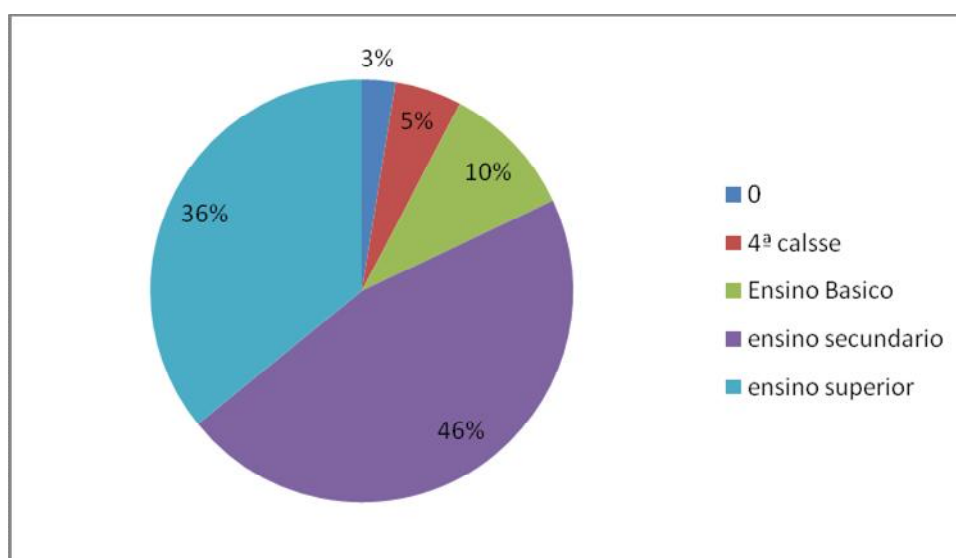


Fonte: Elaboração própria com base no questionário

²¹ver anexo, Tabela nº3

O gráfico mostra-nos a distribuição do número de filhos dos inquiridos, e podemos detectar que a frequência dominante encontra-se entre 1 a 3 filhos que equivale a 69%²² da população, o que adapta com a realidade, onde podemos frisar que a juventude aposta mais nas suas competências e valoriza os custo de oportunidades, isso significa que tende-se limitar quanto ao numero de filhos.

Gráfico 6 -Nível de Instrução dos inquiridos



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

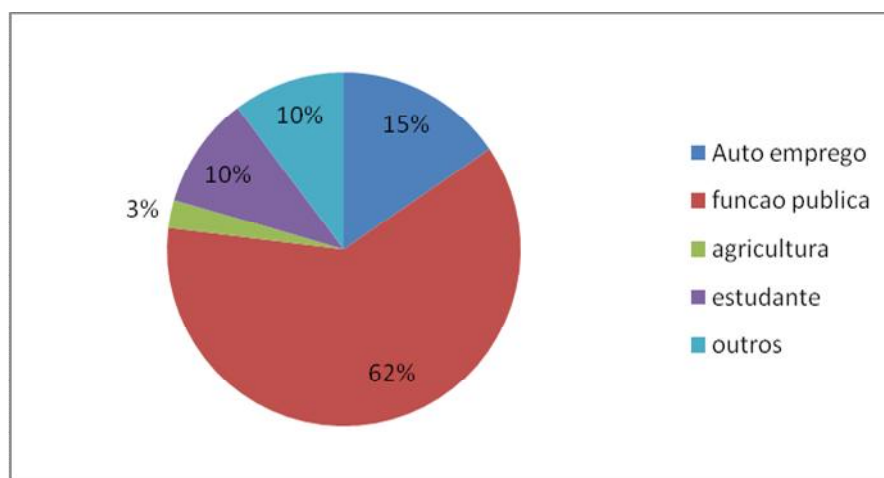
A distribuição do gráfico mostra o grau de escolaridade dos inquiridos. Ficou claro que a participação dos inquiridos no ensino secundário foi elevado, ou seja, 46%²³ dos inquiridos têm um conhecimento do ensino secundário, seguido do ensino superior licenciatura com 36% e o restante ambos com 5%, 10% e

²²ver anexo, Tabela nº4

²³ Ver anexo, tabela nº5

3% nulo. Os inquiridos apresentam um favorável nível de escolaridade, e isso facilita o desempenho das suas tarefas, e proporciona eficiência e eficácia ao que tangem a sua participação.

Gráfico 7- Principal Actividade



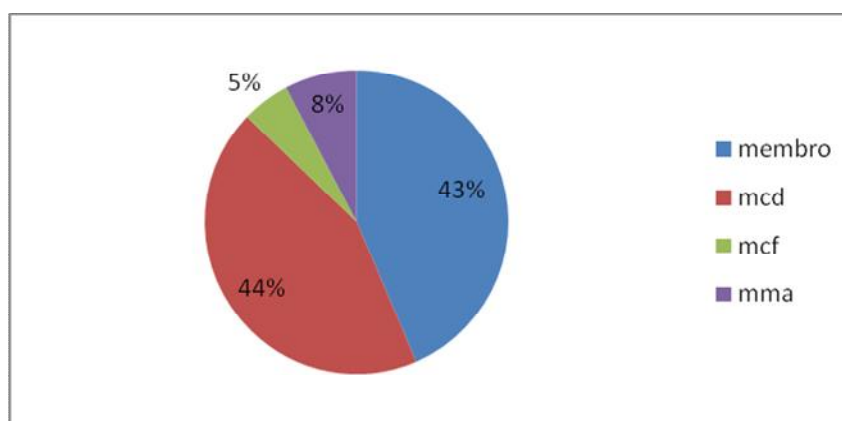
Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Da análise do gráfico constatamos que a maioria (62%)²⁴ dos associados trabalha na função pública, de seguida com 15% para auto-emprego, os restantes ambos com a mesma percentagem 10% para estudantes e outros e 3% para a agricultura. Isso significa que a maioria dos associados tem o seu trabalho independente que não os impede de exercer as suas actividades nas associações.

²⁴ Ver anexo, Tabela nº6

b) Característica dos inquiridos na Associação: Categoria na Associação, Tempo de Filiação na Associação, Sua Participação na Associação, Contribuições da Associação para a sua Comunidade.

Gráfico 8 - Categoria na Associação dos inquiridos

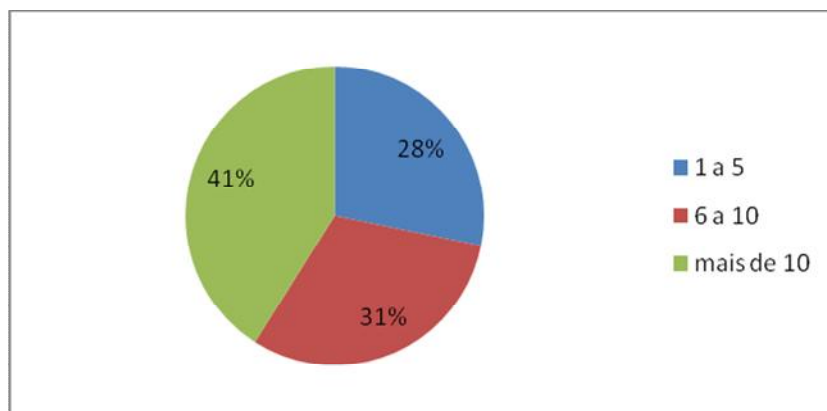


Fonte: Elaboração própria com base no questionário

O gráfico representa a distribuição dos inquiridos por categoria na associação. Pela sua análise constatamos que a categoria predominante desempenhada pelos associados é a dos Membros do Concelho da Direcção com 44% dos inquiridos, e de seguida a dos Membros com 43%²⁵ dos inquiridos, e o restante membro da mesa de assembleia com 8% e por último membro do concelho fiscal com 5%.

²⁵ Ver anexo, Tabela nº7

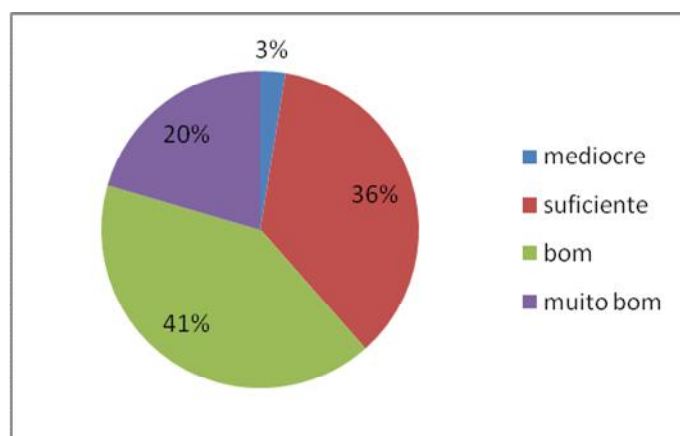
Gráfico 9- Tempo de Filiação na Associação



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Dos inquiridos 41%²⁶ participam ou são membros da associação mais de 10 anos, 31% de 6 a 10 anos e os restantes de 1 a 5 anos, o que significa que a maioria tem um forte conhecimento e experiência nesse área, o que facilita o seu desempenho na sua gestão.

Gráfico 10- Participação nas Actividades da Associação



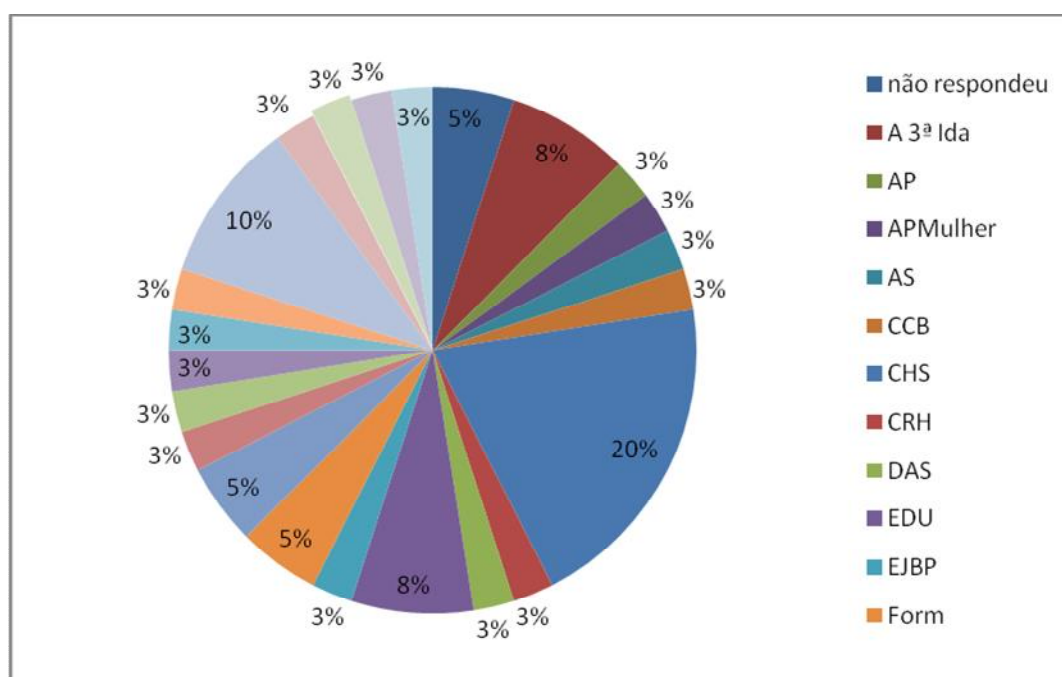
Fonte: Elaboração própria com base no questionário

²⁶ Ver anexo, Tabela nº8

Analisando o gráfico 41% ²⁷ dos inquiridos responderam a opção bom, 36% suficiente, 20% muito bom e por fim 3% para medíocre. A maioria tem uma participação boa na associação, o que significa forte participação, portanto é necessário para que qualquer organização funcione.

Nesta secção se relaciona 5 contribuições da associação para a comunidade, e numa escala de 1 a 5 as suas respectivas classificações,

Gráfico 11- Contribuições da Associação para a Comunidade



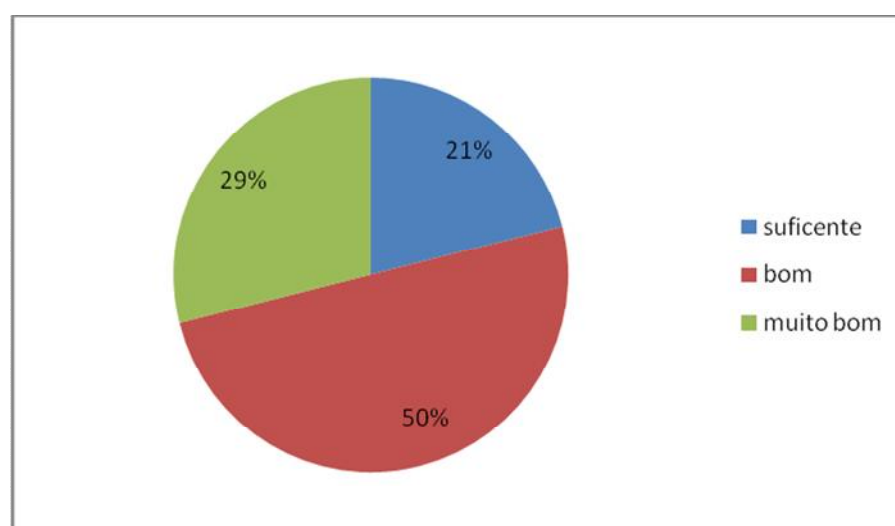
Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Conforme o gráfico nº10, todos os inquiridos nomearam várias contribuições da associação para a comunidade como forte participação que abrange a 20% para a contribuição na habitação social, 10% para melhor qualidade de vida,

²⁷ Ver anexo, Tabela nº9

8% apoio a 3ª idade e educação, ambos 5% para as formações, formações profissionais e os outros 5% não responderam, 3%²⁸ apoios sociais, construções casas de banhos, auto promoção da mulher, apoio à pequena infância, criação de gado, saneamento básico, estudo de jardim botânico, desenvolvimento de acção social, entre outros.

Gráfico 12- Avaliação da associação 1



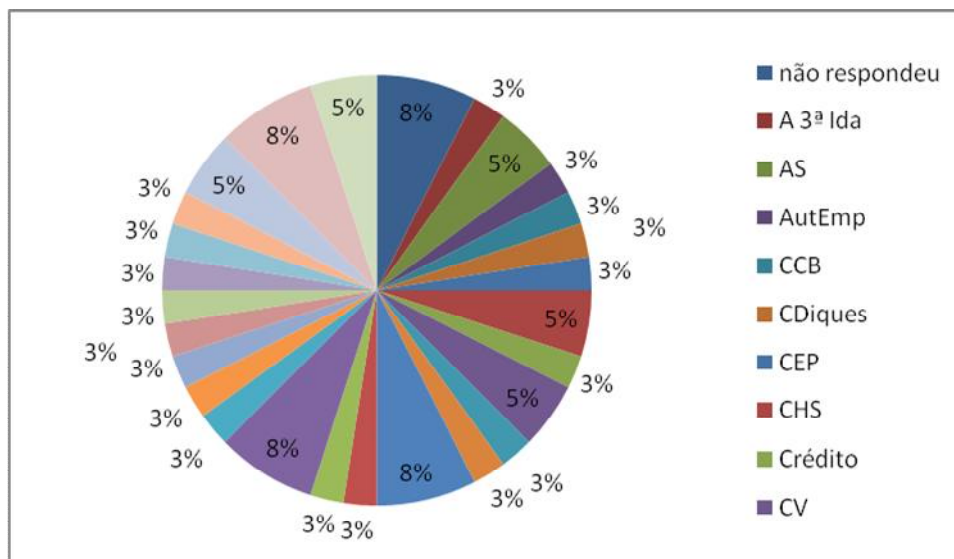
Fonte: Elaboração própria com base no questionário

No que tange ao primeiro item, em que a maioria com 50% concorda que as contribuições a nível da construção e reabilitação de casas é bom, 29% para jardim infantil a participação é muito bom e com 21% para construção de habitação social suficiente.

Nasegunda contribuição, o gráfico ilustrados resultados da segunda contribuição.

²⁸ Ver anexo, tabela nº 10

Gráfico 13- contribuição 2

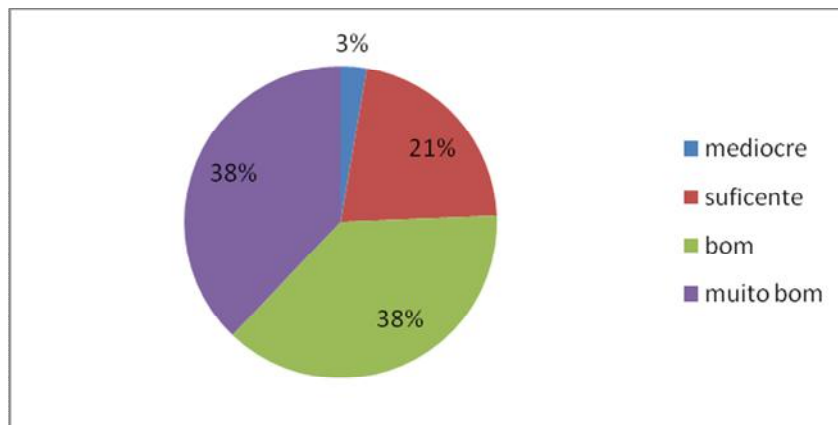


Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Em relação aos itens, houve uma distribuição equilibrada, onde 8% não responderam, 8% para jardim infantil, formação, silvicultura, e 3% cada para 3ª idade, apoio social, auto emprego, contribuição casa banho, construção de diques, construção de estrada de penetração, construção de habitação social, apoio ao crédito para pequenos negócios, construção de caminhos vicinais, na formação para associados, entre outros.

Com classificação de 1 a 5, segue-se o gráfico:

Gráfico 14- Avaliação2

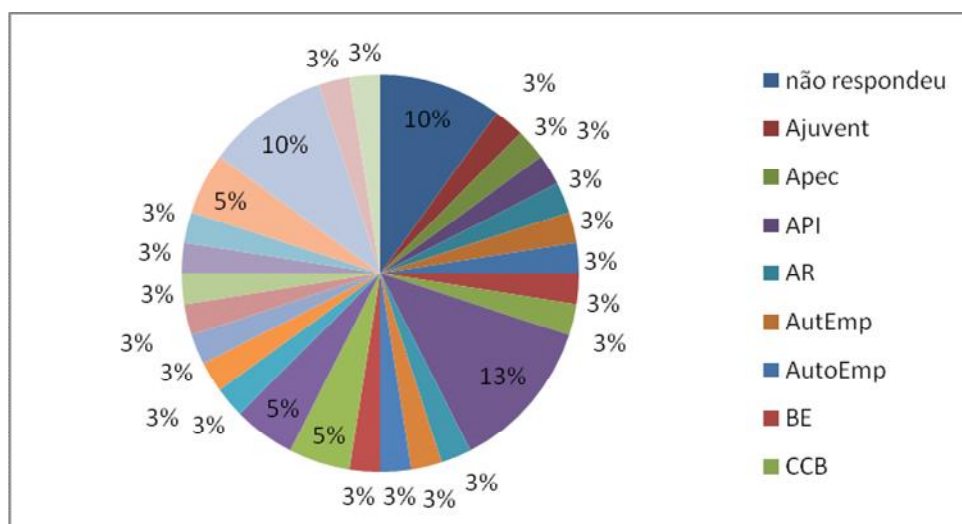


Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Uma forte participação de 38% para apoio ao crédito e caminhos vicinais com avaliação " bom e muito bom", 21% para a contribuição de habitação social "suficiente", e restante com uma avaliação 3% para construção estrada para penetração com uma avaliação "mediocre".

Para a terceira contribuição, segue-se o gráfico abaixo:

Gráfico 15 - Contribuição 3

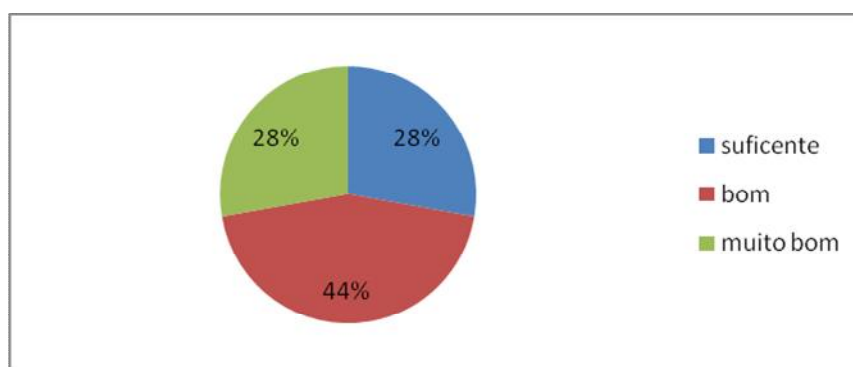


Fonte: Elaboração própria com base no questionário

A maior parte com 13% vai para a construção de habitação social, de seguida com 10% não responderam e o mesmo para saneamento básico, 5% cada para formação, formação profissional e rádio comunitária da mulher, ou seja, a comunicação social, os restantes 3% cada para apoio à juventude, agropec, apoio à pequena infância, aumento de rendimento, auto-emprego, bolsa de estudo, credito, educação, empreendedorismo.

Para a terceira avaliação, o gráfico mostra-nos:

Gráfico 16 - Avaliação 3

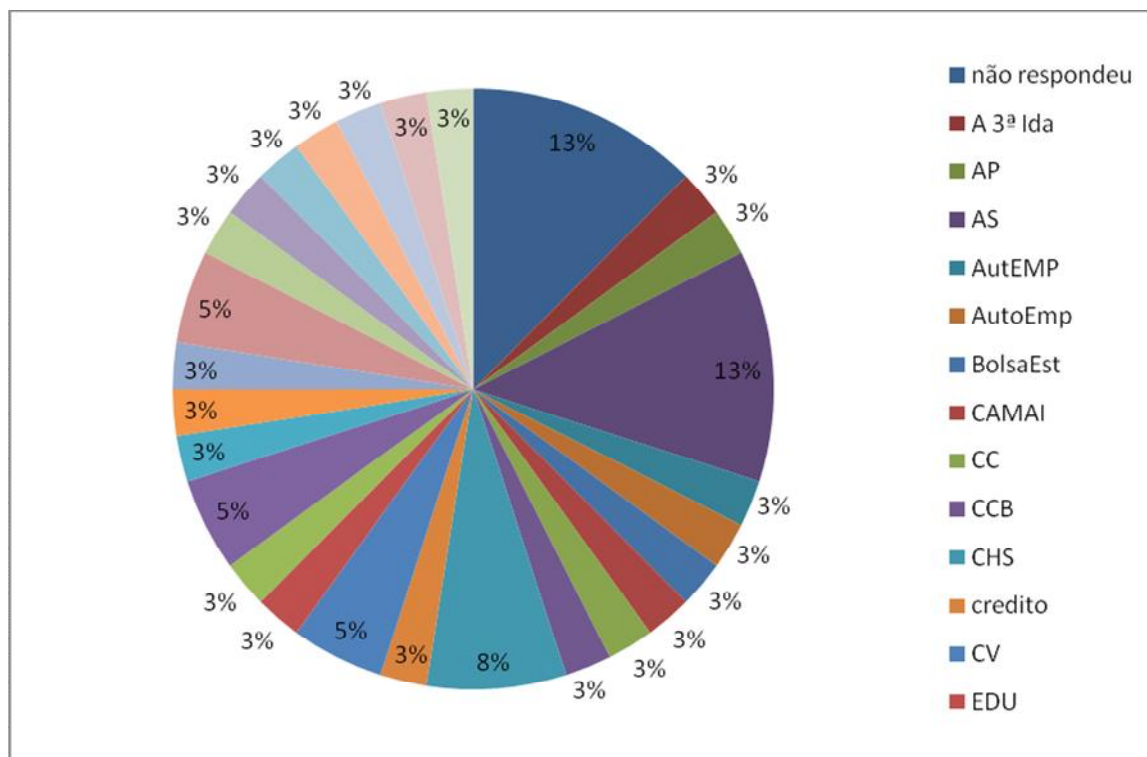


Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Uma forte participação de 44% para bolsa de estudo com uma avaliação "bom", e 28% cada para formação, empreendedorismo com uma avaliação "muito bom e suficiente", resume-se um grande investimento na formação de um capital humano, para o desenvolvimento da comunidade.

Na quarta contribuição segue-se o gráfico:

Gráfico 17- Contribuição 4



Fonte: Elaboração própria com base nos questionário

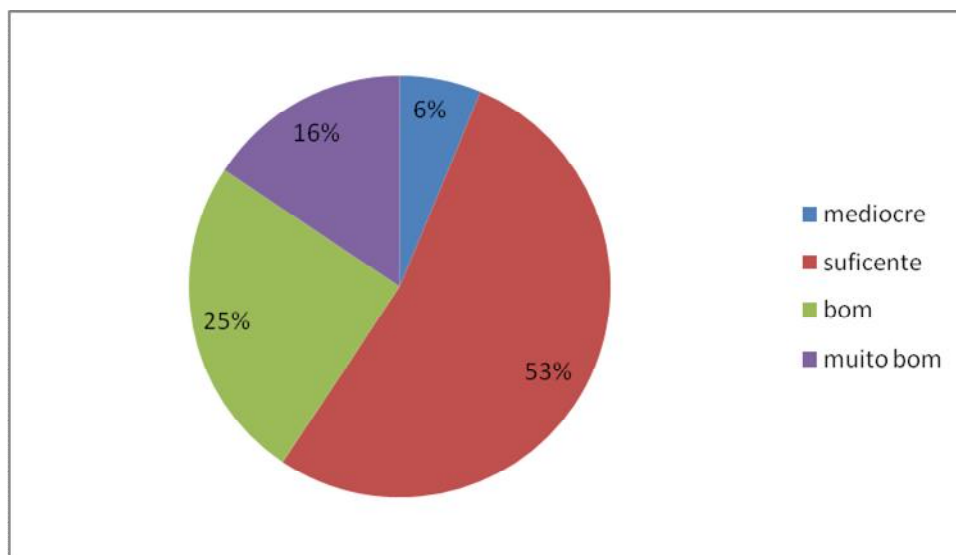
Em relação aos itens, 13% cada para apoio social, não responderam, 8% construção na habitação, 5% caminhos vicinais, formação, melhor qualidade vida das pessoas, os restantes 3% cada para apoios pontuais, apoio social, apoio a 3º idade educação, crédito, comunicação e cultura, criação da associação de mulheres na agro-indústria, bolsa estudo, auto-emprego, inclusão social, luta contra pobreza, organização geradoras de rendimentos, participação nas actividades criativas e culturais, criação de gado e transporte escolar.

Avaliação segue-se a distribuição no gráfico abaixo:

A maioria não respondeu com 20%, na participação de actividades criativas com 18%, formação 8%, crédito e contribuição para a saúde 5%, os restantes 3% cada vai para o auto-estima, luta contra a pobreza, educação, educação e civismo, crédito, comunicação social, participação em actividades de carácter social, construção da habitação social, construção de muros de protecção e lavada, actividades geradoras de rendimentos, promoção de workshop, produção e projectos, saneamento básico, transporte escolar, sensibilização na comunidade e outros.

Para a avaliação temos o seguinte no gráfico que se segue:

Gráfico 20 - Avaliação 5

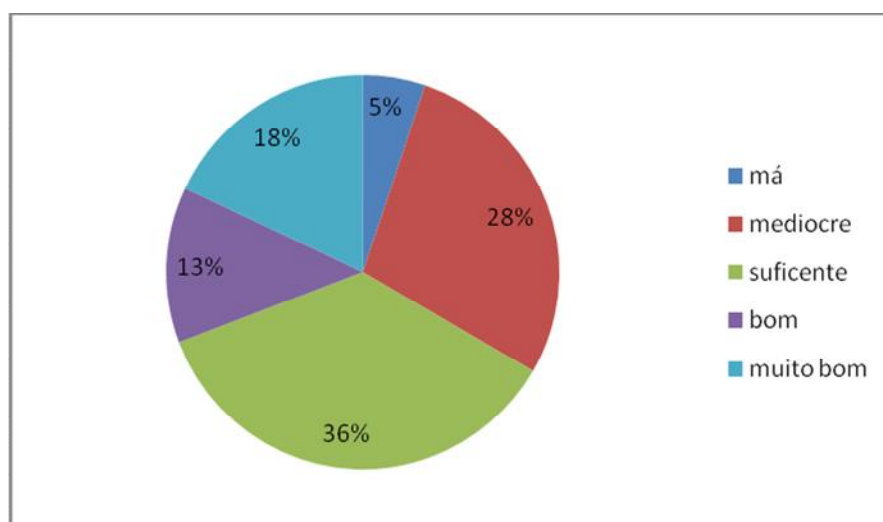


Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Com 53% as actividades geradoras de rendimento, com avaliação "suficiente", 25% auto-estima avaliação "bom", 16% construção habitação social avaliação "muito bom" e por ultimo 6% não responderam com avaliação "mediocre".

Na terceira parte do inquérito se relaciona os factores de dificuldades para a gestão da associação, numa escala de 1 a 5, no que toque a planeamento estratégico, liderança, trabalho em equipa, nível de instrução/ formação dos membros, responsabilidade no alcance dos objectivos, rede de comunicação e as técnicas de resolução de problemas.

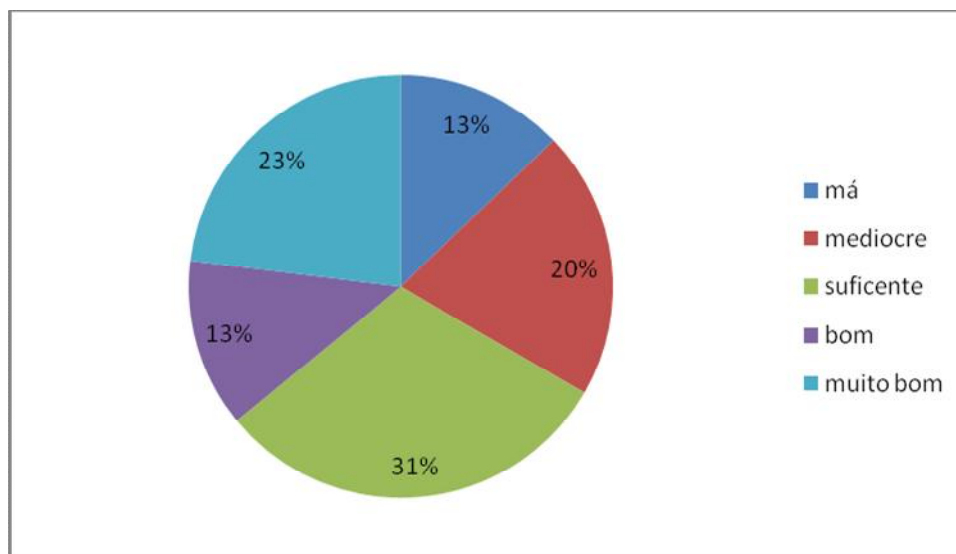
Gráfico 21- Planeamento estratégico



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Em relação ao primeiro factor, planeamento estratégico, a maioria respondeu com 36% para a avaliação "suficiente", 28% "medíocre", 18% " muito bom", 13% " bom" e o respectivo 5% "má". Isso significa que a associação enfrenta algumas dificuldades, no que tange ao traçar as suas metas.

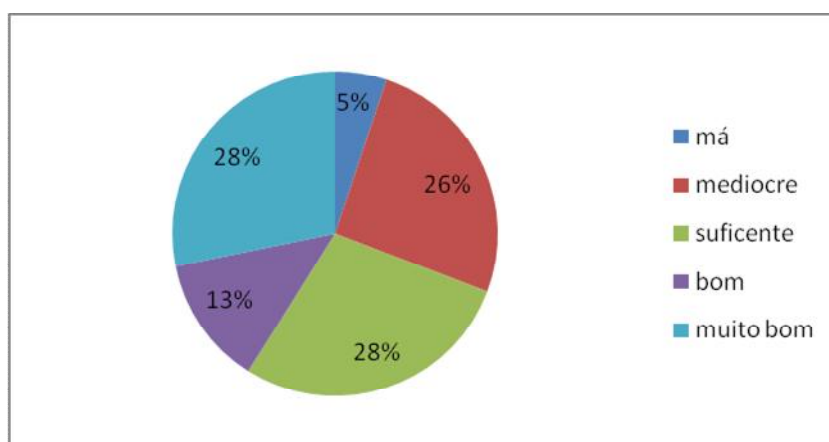
Gráfico 22 - Liderança



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

No que tange ao segundo factor, liderança 31% responderam "suficiente", 23% "muito bom", 20% "medíocre", e os restantes 13% cada " bom e má". Neste factor as opiniões foram bastante críticas, os associados tem visões diferentes e não há consenso entre eles.

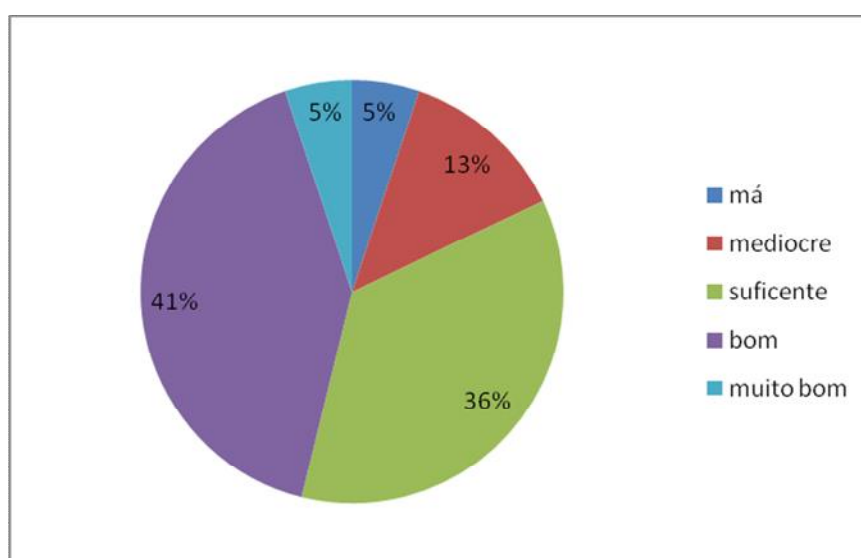
Gráfico 23 - Trabalho em equipa



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

No terceiro factor, trabalho em equipa 28% cada responderam "suficiente e muito bom", 26% "mediocre", 13% "bom", e 5% "má". Há uma grande discordância entre os associados, pensam de maneira diferente e isso significa que é um pouco difícil trabalhar em equipa.

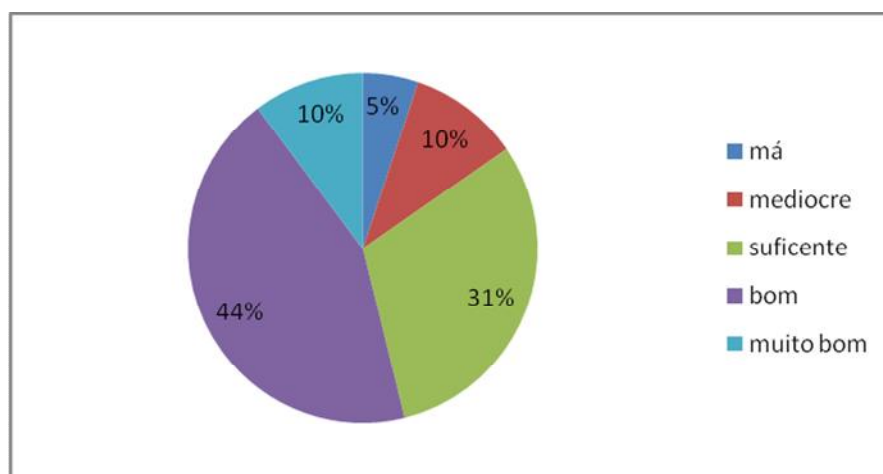
Gráfico 24 - Nível de instrução/ formação



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

No quarto factor, nível de instrução/formação dos membros, a maioria opta pela opção que demonstra 41% de seguida com " bom", com 36% "suficiente", 13% "mediocre", e os 5% restante demonstra equidade de "má e muito bom". Este factor mostra que os associados tem um nível de escolaridade considerável, uma forte conhecimento no que leva grande desempenho para o desenvolvimento local.

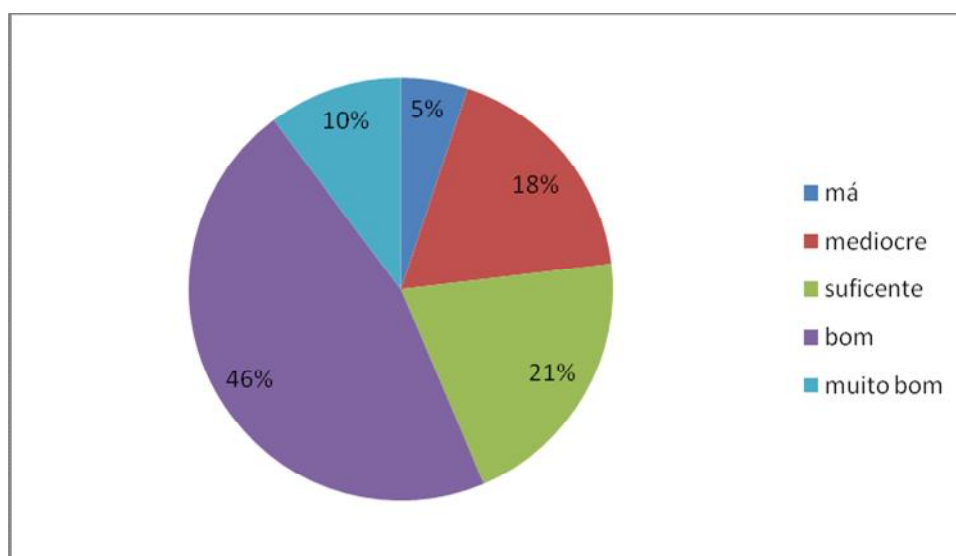
Gráfico 25 - Responsabilidades no alcance dos objectivos



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Na quinta factor, responsabilidade no alcance dos objectivos, a maioria opta para 44% "bom", 31% "suficiente", 10% cada "medíocre e muito bom", o resto 5% "má". Pelo que mostra os resultados os associados tem boa percepção cujos objectivos são as mesmas.

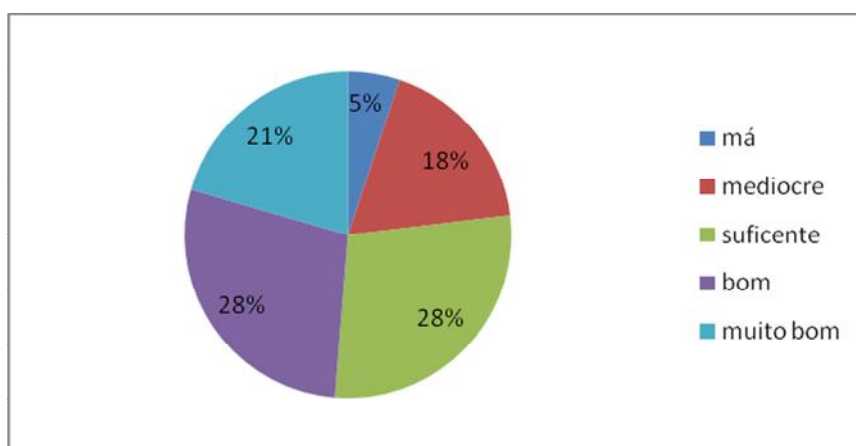
Gráfico 26 - Rede comunicação



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

No sexto factor, rede comunicação 46% "bom", 21% "suficiente", 18% "mediocre", 10% "muito bom", 5% "má". Pelo que mostra os resultados, a associação tem uma boa rede de comunicação, com a maioria dos valores.

Gráfico 27 - Técnicas de resolução de problemas

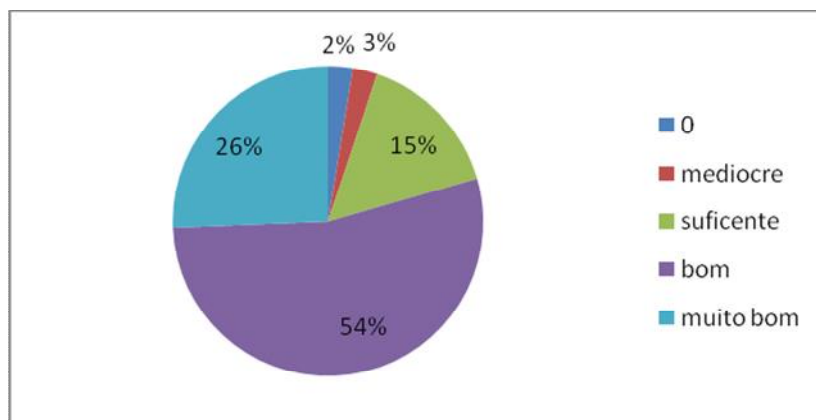


Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Por último sétimo factor, técnicas de resolução de problemas a maioria opta pela opção que demonstra a equidade com 28% ambos "suficiente e bom", 21% "muito bom", 18% "mediocre", e o respectivo 5% responderam "má". Esta num parâmetro, recusável nem muito boa e nem muito má, mas com a evolução isso pode melhor.

4 - Na outra questão dos factores abaixo, classifica-os enquanto elementos facilitadores para a gestão da associação, numa escala de 1-5.

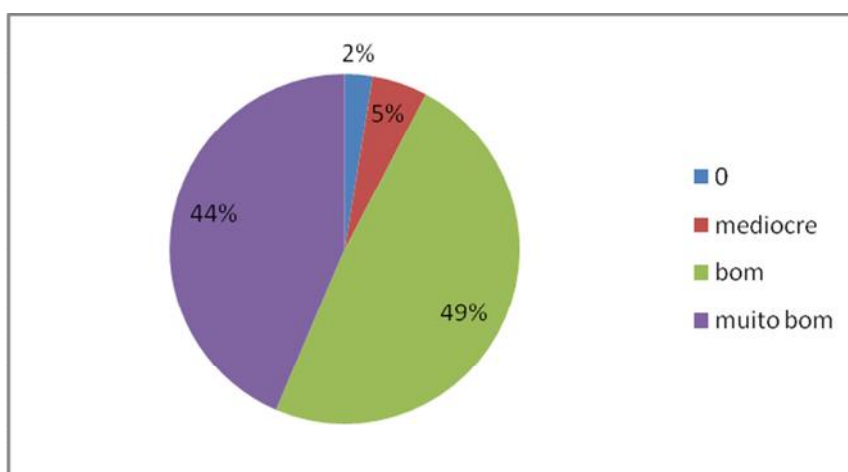
Gráfico 28 - Planeamento estratégico



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

No primeiro factor, planeamento estratégico, a maioria com 54% responderam "bom", 26% "muito bom", 15% "suficiente", 3% "mediocre", 2% não responderam. Isso significa que tem boa percepção para a inovação, falta-lhes coloca-las na pratica.

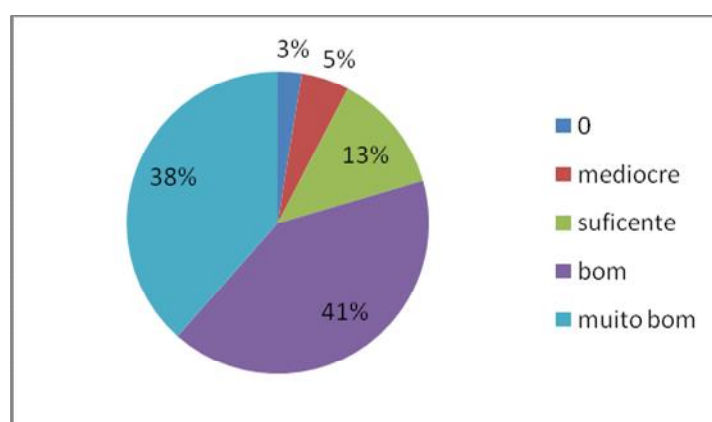
Gráfico 29 - Liderança



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

No segundo factor, liderança foi maioritariamente com 49% com "bom", 44% "muito bom", 5% "mediocre", e finalmente 2% não responderam a questão. A maioria pensam que a liderança é um factor crucial e vantajosa para qualquer organização.

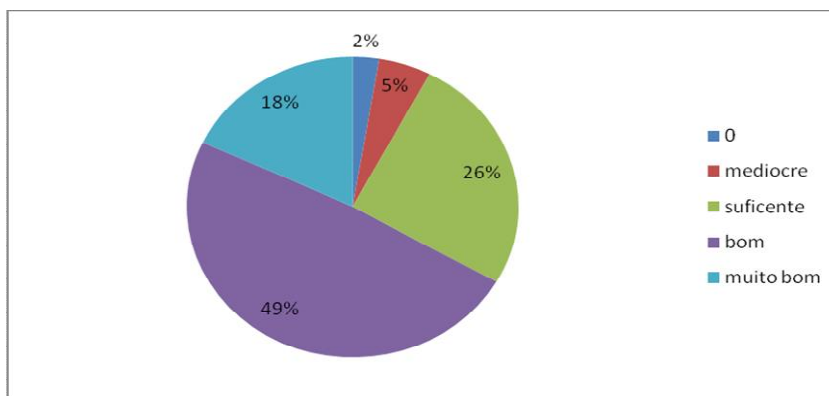
Gráfico 30 - Trabalho em equipa



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Em relação ao terceiro factor, trabalho em equipa 41% "bom", 38% "muito bom", 13% "suficiente", 5% "mediocre", 3% não responderam a questão. Os associados defende que trabalho em equipa é mais do de um grande investimento pela associação e não só um bem útil a comunidade local.

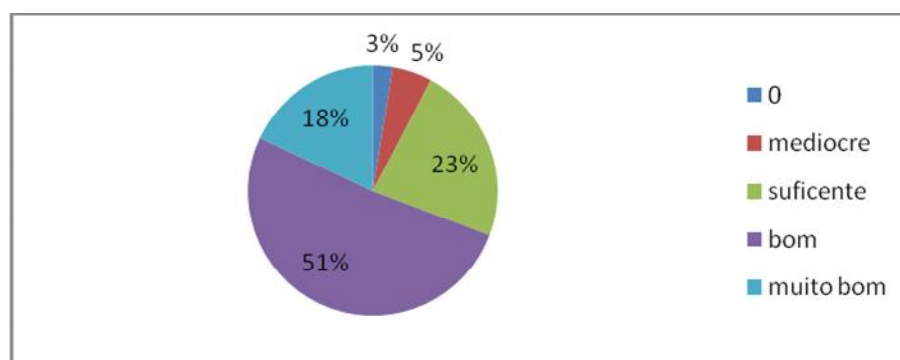
Gráfico 31 - Nível de instrução/ formação



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

No quarto factor, nível de instrução/formação dos membros com a maioria 49% "bom", 26% "suficiente", 18% "muito bom", 5% "mediocre", o restante 2% não responderam nada. Um bom nível de conhecimento um dos grande factor facilitador para a associação, onde a maioria é da opinião positiva.

Gráfico 32 - Responsabilidade no alcance dos objectivos

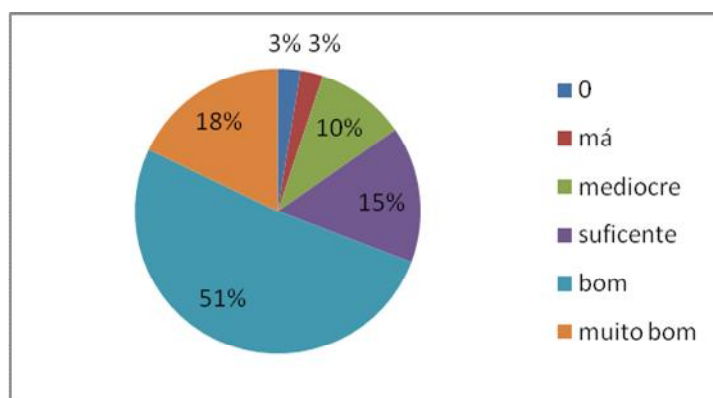


Fonte: Elaboração própria com base no questionário

No quinto factor, responsabilidade no alcance dos objectos, a maioria com 51% "bom", 23% "suficiente", 18% "muito bom", 5% "mediocre", 3% não

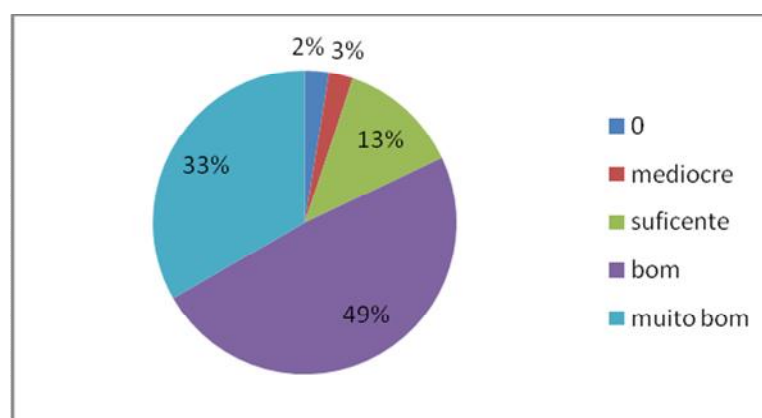
responderam nada. Mais do que isso uma alicerce no que tange os objectivos traçados.

Gráfico 33 - Comunicação



No sexto factor, rede comunicação 51% como " bom", 18% "muito bom", 15% "suficiente", 10% "medíocre", 3% com equidade "má" e o restante não responderam a questão. Sem este factor facilitador a gestão acarretava graves problemas, neste sentido os associados tem uma boa visão.

Gráfico 34 - Técnicas de resolução de problemas



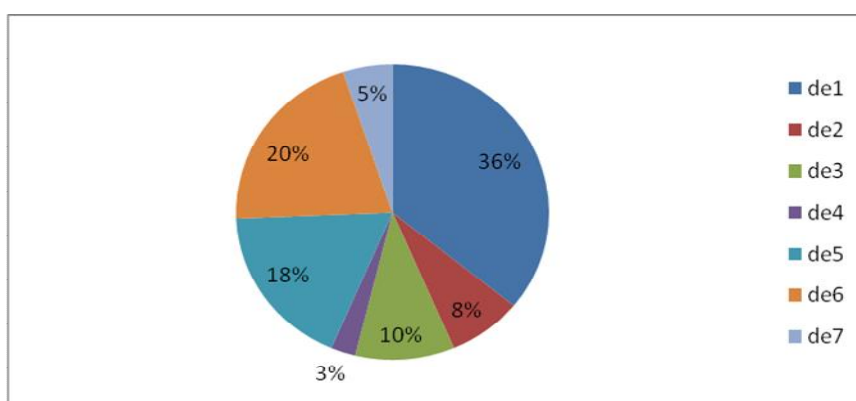
Fonte: Elaboração própria com base no questionário

E por último o sétimo factor, técnicas de resolução de problemas 49% de "bom", 33% "muito bom", 13% "suficiente", 3% "mediocre", 2% não responderam a questão. como o ultimo factor facilitador para uma boa gestão empreendedora, conclui-se que os associados tem uma visão holística no que tange aos interesses comuns da mesma.

Características Empreendedoras

a) Para si o que é o empreendedorismo?

Gráfico 35 - Resultados apurados para a questão do empreendedorismo



Fontes: Elaboração própria com base no questionário

O gráfico mostra a distribuição da resposta dos inquiridos para a questão do empreendedorismo.

Visto que é uma pergunta aberta, optei por codificação a posteriori, em que as respostas foram:

- 1) Capacidade, iniciativa, dinâmica, criação de negócio e a garantia da sustentabilidade..., para essa resposta houve uma maioria dos inquiridos com uma taxa de 36%.
- 2) Acto empreendedor, ideia de negócio e assunção de riscos... 8% dos inquiridos.
- 3) Activismo, visão de emprego, auto-emprego, motivação, visão de desenvolvimento...com 10% dos inquiridos.
- 4) Capacidade de liderança, eficiência e eficácia... 3% dos inquiridos.
- 5) Aproveitar oportunidades, gerar renda de recursos, sustentabilidade, criatividade, mobiliza esforço...18% dos inquiridos.
- 6) É criar empresas, produtos novos, agregar valor, identificar oportunidades, transformar em negócios lucrativos... 20% dos inquiridos.
- 7) Nulo 5% dos inquiridos.

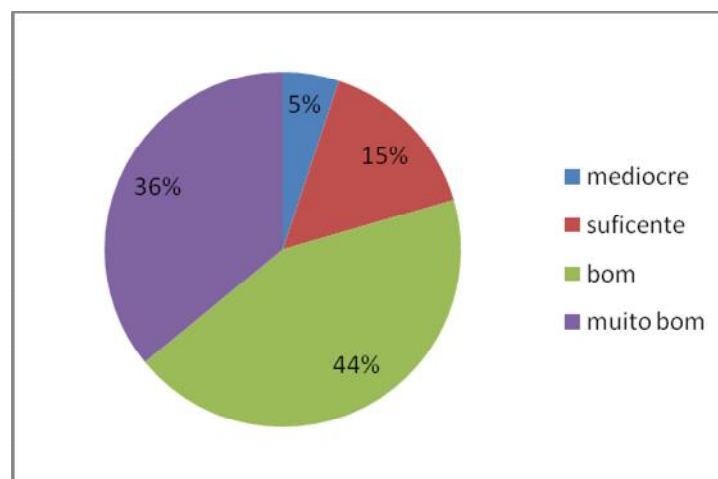
O maior número dos inquiridos responderam a primeira questão que equivale a 36% da população e de seguida 20% responderam a questão seis, o que coaduna com a realidade dos inquiridos.

5. b) Numa escala de 1 a 5 classifique as suas características, enquanto empreendedor, no que toque a comprometido (a) e motivação (a), capacidade de liderança, auto-confiança, persuasão e rede de contactos, assunção de riscos calculados, criatividade, orientação para metas, iniciativa, inovação, exigência

de qualidade, planeamento, busca de informação, busca de oportunidade, capacidade de adaptação, independência e auto-controlo.

Na primeira característica empreendedora comprometido (a) e motivado (a), a maioria respondeu com 54% "bom", de seguida 26% "muito bom", o respectivo 20% "suficiente", não foi respondida nem medíocre e tão pouco de má.

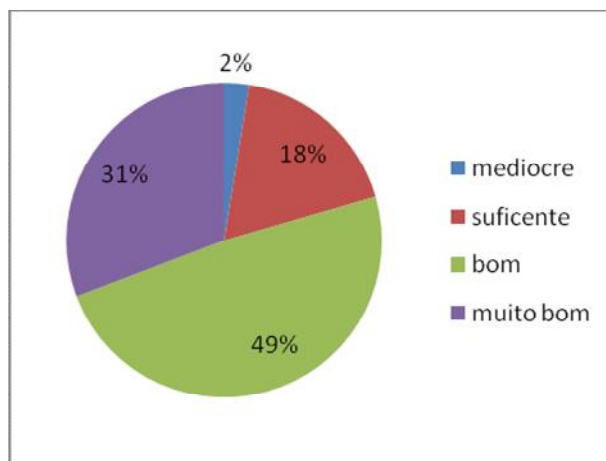
Gráfico 36 - Comprometido (a) e Motivado (a)



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Na segunda característica empreendedora capacidade de liderança, 44% de seguida de "bom", 36% "muito bom", 15% "suficiente", 5% "mediocre", nenhum respondeu má.

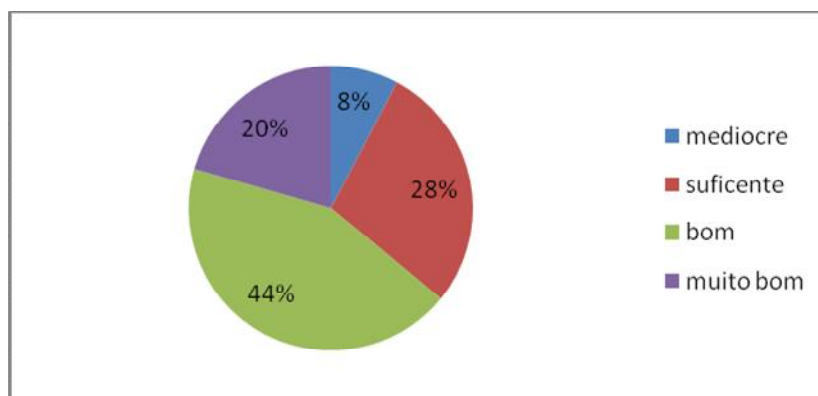
Gráfico 37 - Capacidade de Liderança



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Na terceira característica empreendedora auto-confiança, com maioria 49% de seguida de "bom", 31% de "muito bom", 18% "suficiente", 2% "medíocre", não foi respondida a questão má.

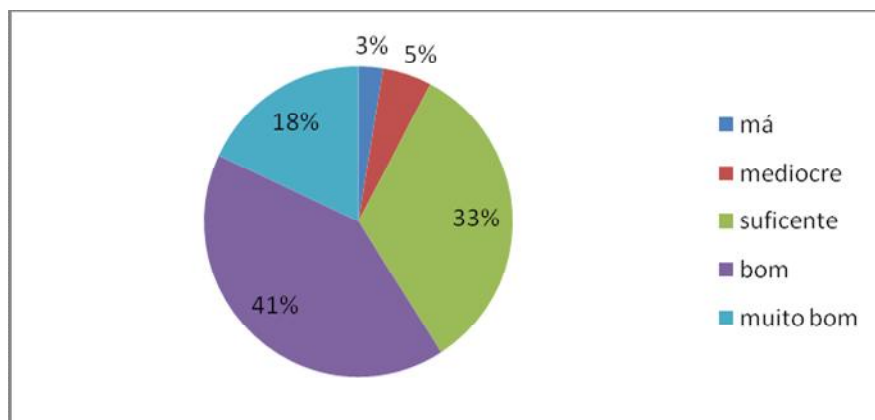
Gráfico 38 - Autoconfiança



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Na quarta característica empreendedora, persuasão e rede de contacto com a maioritária de 44% de seguida "bom", 28% "suficiente", 20% "muito bom", 8% "medíocre", nenhum respondeu má.

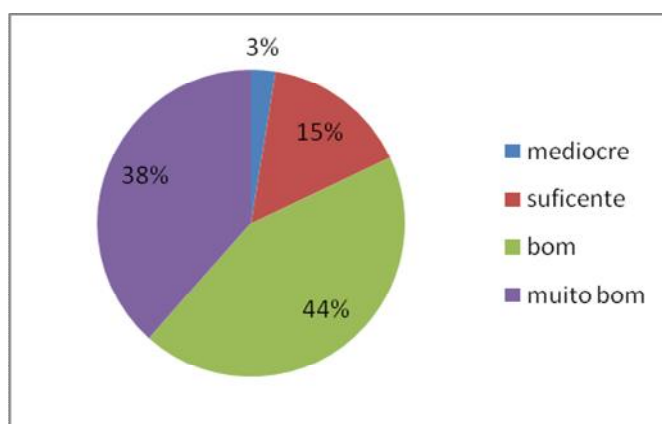
Gráfico 39 - Persuasão e Rede de Contactos



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Na quinta característica empreendedora, assunção de risco calculados onde a maioria com 41% de seguida de "bom", 33% de "suficiente", 18% de "muito bom", 5% de "mediocre", restante 3% "má".

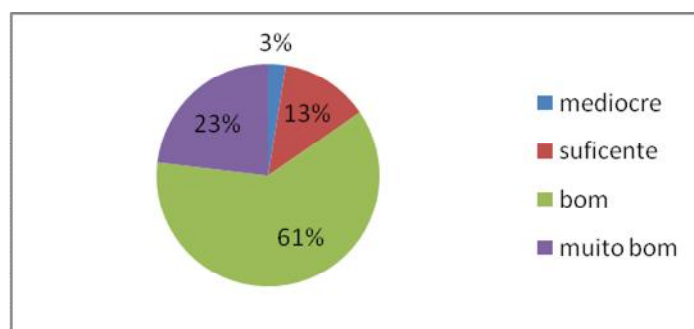
Gráfico 40 - Assunção de Riscos calculados



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Na sexta característica empreendedora, criatividade com 44% de " bom", 38% de "muito bom", 15% de "suficiente", o restante 3% de "mediocre", e não foi respondida a questão má.

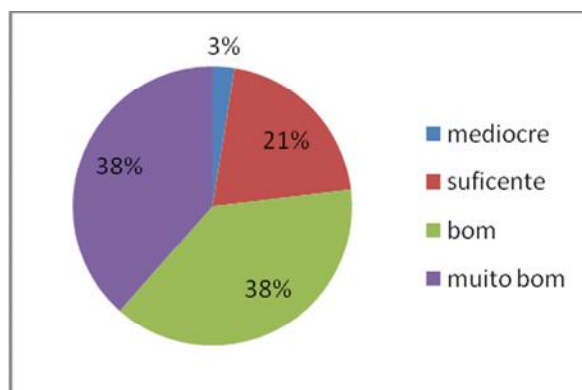
Gráfico 41 - Criatividade



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Na sétima característica empreendedora, orientação para metas com maioria 61% de "bom", 23% de "muito bom", 13% de "suficiente", 3% de "mediocre", não foi respondida a questão má.

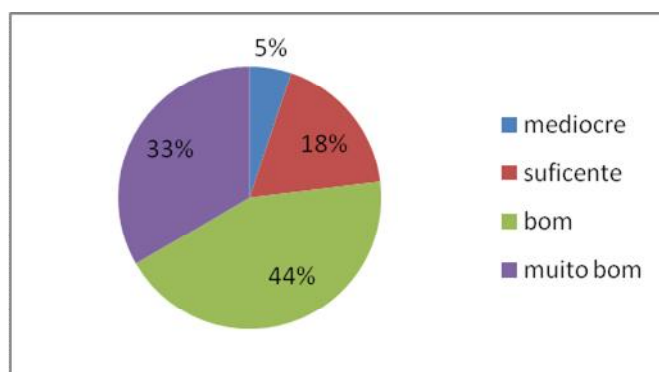
Gráfico 42 - Orientação para metas



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Na oitava característica empreendedora, iniciativa demonstra uma equidade nas duas opções com 38% de "bom e muito bom", 21% "suficiente" e o respectivo 3% de "mediocre", onde ninguém respondeu a questão má.

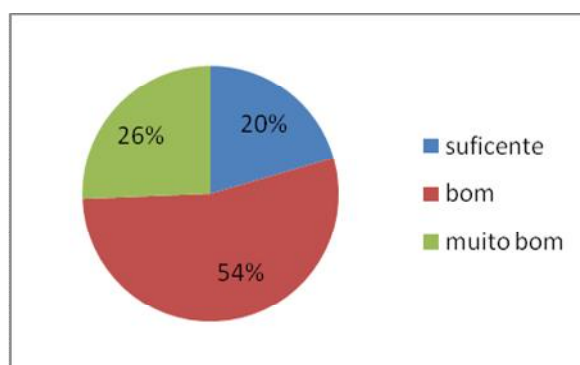
Gráfico 43 - Iniciativa



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

A nona característica empreendedora, inovação com 44% de seguida "bom", 33% de "muito bom", de 18% de "suficiente", 5% de "medíocre", e não foi respondida a questão má.

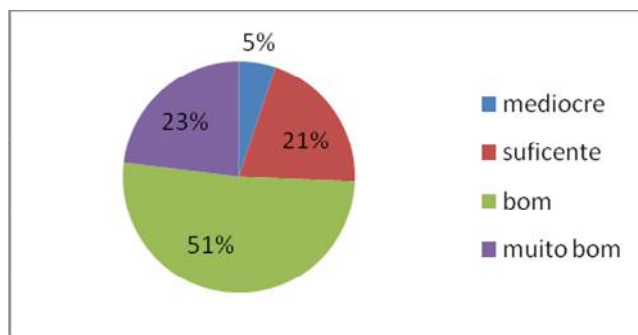
Gráfico 44 - inovação



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

A décima característica empreendedora, exigência de qualidade a maioria com 54% de seguida de "bom", 26% de "muito bom", 20% de "suficiente", as duas questões não foram respondidas nem medíocre e nem má.

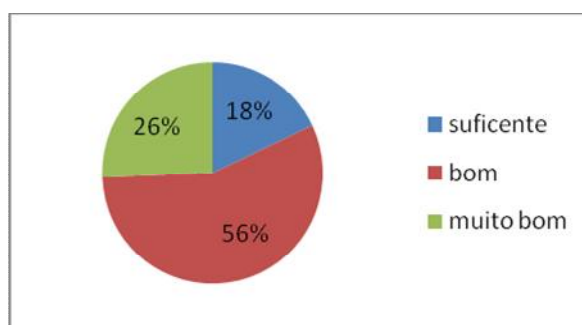
Gráfico 45 - Exigência de qualidade



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Na décima primeira característica empreendedora, a maioria com 51% de seguida "bom", 23% de "muito bom", 21% de "suficiente" e 5% de "mediocre", não foi respondida a questão má.

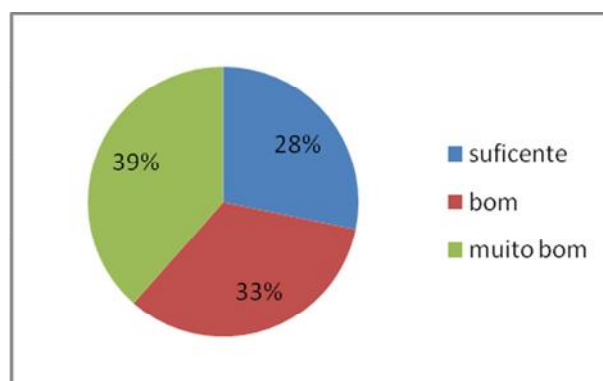
Gráfico 46 - Planejamento



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Na décima segunda característica empreendedora, busca de informação com maioria de 56% de seguida com "bom", 26% de "muito bom", 18% de "suficiente", não foi respondida a questão má.

Gráfico 47 - Busca de informação

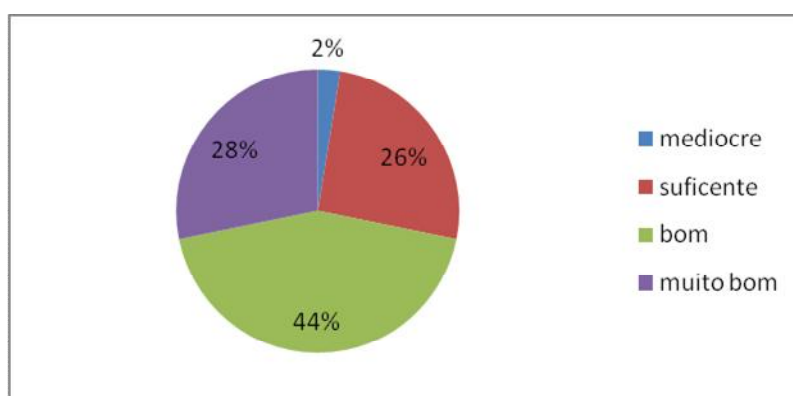


Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Na décima terceira característica empreendedora, busca de oportunidade, 39% responderam "muito bom", 33% "bom", 28% "suficiente" e os outros não responderam nem "mediocre e nem má".

Aoitem da décima quarta característica, capacidade de adaptação 39% responderam "muito bom", 33% de "bom", 28% de "suficiente", e o restante não respondeu nem "mediocre e má".

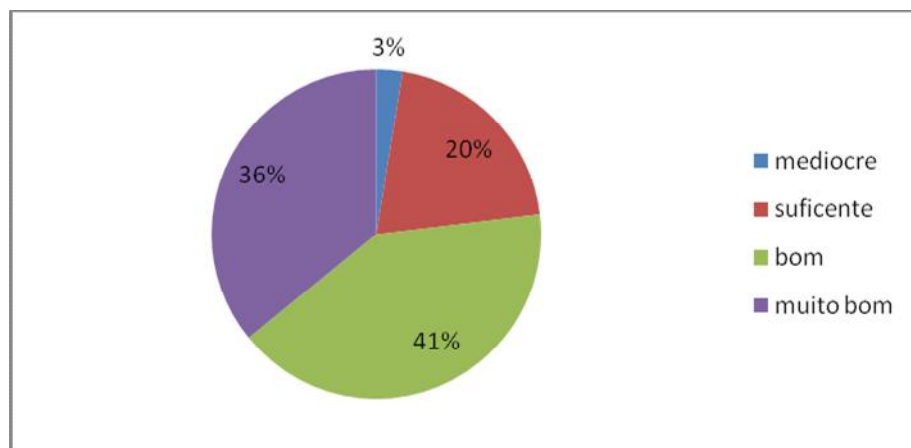
Gráfico 48 - Capacidades de adaptação



Fonte: Elaboração própria com base no questionário

A décima quarta capacidade empreendedor, capacidade de adaptação com maioria 44% de "bom", 28% de "muito bom", 26% de "suficiente", 2% de "mediocre", ninguém respondeu a questão "má".

Gráfico 49- Independência e autocontrole



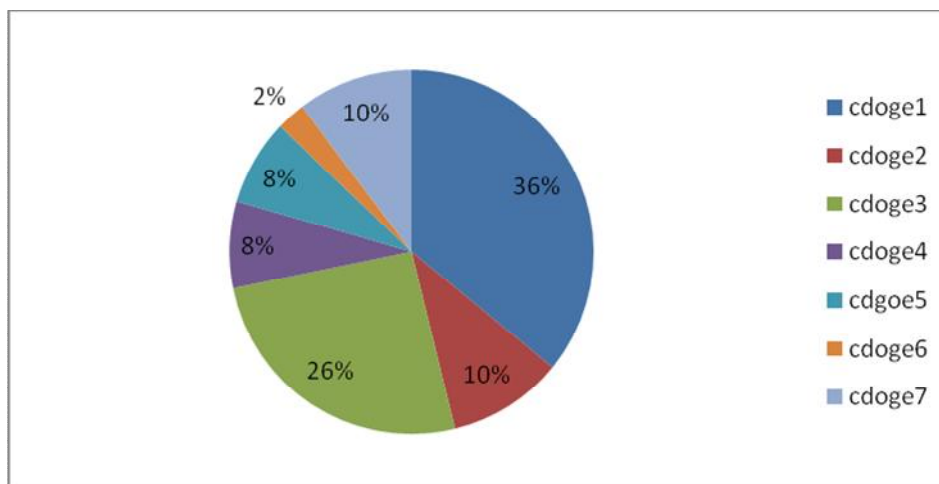
Fonte: Elaboração própria com base no questionário

Por último a décima quinta característica empreendedora, independência e autocontrole 41% de "bom", 36% de "muito bom", 20% de "suficiente", 3% de "mediocre", a questão má não foi respondida.

Para a segunda questão aberta, foi elaborado o mesmo processo, para a pergunta:

6. Na sua opinião quais as competências que devem ser desenvolvidas na organização para uma gestão empreendedora?

Gráfico 50 - Resultados apurados para a questão



Fontes: Elaboração própria com base no questionário

O gráfico ilustra as opiniões dos inquiridos, em que as respostas foram as seguintes:

1)Espírito de equipa, capacidade de liderança, assunção de riscos, criatividade, persistência...com 36% dos inquiridos.

2) Responsabilidade, confiança, criatividade, objectivos traçados...10% dos inquiridos.

3) Planeamento estratégico, iniciativa, inovação, auto-confiança...26% dos inquiridos.

4) Auto-critico, transparência, visão futura, espírito de inter-ajuda...8% dos inquiridos.

5) Oportunidades, valores, confiança, concorrência...8% dos inquiridos.

6) Gestão administrativa, gestão financeira, pequenas empresas, gestão produção e marketing... 2% dos inquiridos.

7) Nulo 10% dos inquiridos.

A maior número dos inquiridos responderam a primeira questão que equivale 36% do universo e 26% responderam a questão três, o que coaduna a realidade dos inquiridos.

A relação dos resultados que caracteriza amostra:

O gráfico 2, permite conhecer o sexo dos associados inquiridos, são na maioria do sexo masculino com 65% com idades compreendidas entre 21 e os 50 anos, ou seja parte da população activa do concelho. Relativamente ao gráfico 3, que representa a faixa etária onde a maioria com 38% se concentra na faixa etária dos 41 a 50 anos e aproximadamente 31% se encontra na faixa dos 21 a 30 anos. Conclui que a aplicação dos questionários mesmo de forma aleatória, atingiu a faixa etária maioritária em termos demográfico do concelho. Sendo um concelho de carácter populacional bastante jovem, representa a população activa e com uma capacidade de opinar bastante considerável.

Em relação ao gráfico 6, permite fazer uma avaliação da habilitação literária, conclui que a maioria dos inquiridos tem um nível de escolaridade satisfatória, o que dá uma garantia bastante positiva em termos da recolha dos dados. No gráfico 4 a maioria são solteiros com 64% dos inquiridos, conclui-se que a juventude tem uma visão holística da realidade cabo-verdiana, no que confere a maior preocupação é acompanhar a inovação e agarrar as oportunidades

oferecidas. Logo, no gráfico 5 comprove os resultados, com o maior número de filhos numa escala de 1 a 3 que equivale 69% dos inquiridos.

No que concerne a questão a seguir gráfico7, a principal actividade dos inquiridos mostra uma grande satisfação na função pública o que equivale 62% dos inquiridos. O que dá uma garantiapositiva na participação activa dos associados para as associações, logo o gráfico 8 demonstra a categoria dos associados para a associação, com 44% dos membros do conselho directivo e 43% dos membros. O que se nota que quanto ao membro da associação e membro do conselho directivo tem uma participação boa, no que tange um desempenho positivo na organização. E o gráfico 9 com a maioria 41% na escala de mais de 10 anos na associação, prova que tem elevada experiência e conhecimento perante o associativismo.

Logo numa escala de 1 a 5 no que respeita o gráfico 10, com percentagens aproximadas uma da outra (41% "bom", 36% "suficiente", 20% "muito bom"), houve excelente participação nas actividades desenvolvidas da associação perante a comunidade. No que diz respeito aos gráficos, 11, 12, 13 e 14,15, 16, 17, 18, 19, 20 verifica que em termo das contribuições, a maioria concorda que a associação preocupacom a melhoria da qualidade de vida, luta contra a pobreza no que concerne ao desenvolvimento da comunidade.

Conclui nesta I e II secção que os associados tem uma boa percepção no que tange a gestão das associações sobre a confiança, experiência, preocupação e

contribuições com a comunidade, modernização e melhoria na qualidade de vida dos indivíduos.

No que se refere aos resultados da III secção no que refere aos factores segundo a ordem de dificuldades uma boa gestão das associações, perante uma escala de 1 a 5, o gráfico 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, ilustra no que concerne a planeamento estratégico com a avaliação de 36% "suficiente", representa maioritária, de seguida 28% de "mediocre", mostra nesses dados uma conjuntura equilibrada dos inquiridos, vê uma grande dificuldade a nível dessa questão. Verifica-se no gráfico 29, a seguir os dados sobre a liderança a maioria opta pela opção "suficiente" com 31% dos inquiridos, seguido de "muito boa" com 23% dos inquiridos, isso conclui uma avaliação mais ou menos boa em termos da liderança na ordem de dificuldades das associações, também o trabalho em equipa de uma forma global está representada no gráfico 30, a maioria opta pela opção de "muito bom" com 28% ambas cada de "suficiente", demonstra uma tendência positiva nesse item. Em relação ao gráfico 31, representa a avaliação sobre o nível de instrução / formação dos membros com a maioria 41% de " bom", de seguida 36% de "suficiente", demonstra uma avaliação positiva. Ao gráfico 32, mostra a responsabilidade no alcance dos objectivos com maioria 44% de "bom", significa que está num bom caminho. Perante o gráfico 33, o item rede de comunicação com 46% da maioria uma com avaliação de "bom", significa avaliação positiva. No que

tange ao último gráfico 34, as técnicas de resolução de problemas com um avaliação de 28% ambas "bom e suficiente", de seguida 21% de "muito bom", uma avaliação positiva, com tendência de melhoria.

Verifica-se assim nesta terceira secção que há uma necessidade de investirmos em alguns item (planeamento estratégico, liderança , ver tabelas em anexo), ou seja melhorar a qualidade no que concerne as dificuldades para uma boa gestão da associação. Essa necessidade de investimento vai de encontro também com as necessidades e desafios encontrado no sector.

Na quarta secção, que se relaciona com a percepção, factores como elementos facilitadores para a gestão da associação numa escala de 1 a 5, aos associados, pode ver no gráfico 21, que se trata do planeamento estratégico, resultado positivo ao contrário da ordem de dificuldades encontradas no gráfico 28, com uma avaliação maioritária de 54% de " bom", 25% de "muito bom", 15% "suficiente", significa que há um desempenho geral dos indivíduos. Ao item liderança gráfico 29, com avaliação de 49% " bom" de seguida 44% "muito bom", resultado esse que não coaduna com o gráfico 22. O gráfico 30, trabalho em equipa a maioritária de 41% de "bom" de seguida 38% de "muito bom", resultado esse que mostra disponibilidade para o desempenho das suas tarefas que vai ao encontro das expectativas dos associados. No que tange ao nível de instrução/ formação dos membros gráfico 31, com avaliação positiva de seguida 49% " bom", 26% "suficiente", 18% "muito bom", isso transmite confiança com informação adequada e precisa dos inquiridos. Ao gráfico 32,

responsabilidade no alcance dos objectivos resultado "bom" com 51% com maioria dos inquiridos, salienta boas expectativas futuras. No gráfico 33, rede de comunicação resultado positiva com avaliação de "boa" para 51% dos inquiridos, e por fim o gráfico 34, técnicas de resolução de problemas perspectiva "bom" no total de 49%.

Salienta-se aqui a questão do empowerment por parte dos associados, como forma de manifesto e participação activa nas associações.

A quinta secção, se relaciona com a avaliação dos inquiridos, onde os gráficos 35, mostra a opinião do empreendedorismo para os associados em que a maioritária foi da opinião, definição 1 com 36% dos inquiridos, responderam que o empreendedorismo é aCapacidade de iniciativa, dinâmica, criação de negocio e a garantia da sustentabilidade... adapta com a realidade, ver anexo dos gráficos com as outras opiniões.

De seguida as características enquanto empreendedor numa escala de 1 a 5, ver os gráficos,36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45,46, 47, 48, 49, 50 o que coaduna com a realidade o perfil empreendedor dos associados, com uma avaliação "bom" a maioritário nos item, significa boas expectativas no desempenho da tarefas, e boa visão futuras.

Apesar das opções da quinta secção ser maioritária, pelo lado positivo os itens necessitam de enriquecer o seu desempenho de forma geral, e principalmente na sua disponibilidade.

E por fim a sexta secção das questões, onde é avaliada a opinião das competências que devem ser desenvolvidas na organização para uma gestão empreendedora o gráfico 51, mostra as definições de vários associados, onde a avaliação maioritária coincide também com a questão 1, com a mesma percentagem de (36%) dos inquiridos responderam que as competências que devem ser desenvolvidas na organização para uma gestão empreendedora são, espírito de equipa, capacidade de liderança, assunção de riscos calculados, criatividade, persistência... É de bom tom referir aos itens citados, para uma boa gestão empreendedora, implica sim tudo isso, e mais alguma coisa para a satisfação dos associados. Esses resultados mostram que os inquiridos têm uma experiência suficientemente positiva.

Conclui-se que os associados estão em sintonia com as suas opiniões em relação ao que tange uma boa gestão empreendedora para a associação.

7. Proposta da Adaptação do modelo para a GEA

A necessidade de alcançar uma maior competitividade e conquistar novos mercados tem levado a uma revisão alargada das práticas de gestão, orientada para a qualidade. Assim sendo adaptação dum modelo para a gestão empreendedora das associações, está na base das ferramentas adequadas que tende dar vazão a uma boa estratégia de gestão. Para acompanhar tais mudanças, transformações, é necessário empreender e inovar.

As oito práticas de um modelo de gestão empreendedora

Para apresentar os aspectos que são fundamentais em um modelo de gestão empreendedora, analisamos algumas praticas de gestão organizacional, que, ao nosso ver, são essenciais para a implementação do modelo na associação Ami-paul.

Assim o modelo deve estar baseado em alguns metodologias de gestão e enfoques que devem prevalecer em uma organização que busca planeamento estratégico e executar sob a óptica do empreendedorismo no desenvolvimento local, são elas:

- ✓ Liderança com cultura de execução
- ✓ Intraempreendedorismo
- ✓ Gestão por competência
- ✓ Gestão do conhecimento
- ✓ Cultura da inovação
- ✓ Planeamento estratégico
- ✓ Política de remuneração variável
- ✓ Tecnologia da informação

Figura 3 - Proposta de Modelo para a Gestão Empreendedora



Analizamos na prática que alguns desses aspectos acarreta um conjunto de ferramentas que, no entanto, não podem ser trabalhadas separadamente, pois a visão sistémica deve permanecer todos os enfoques e o objectivo final esperado deverá ser a satisfação da comunidade, beneficiando a organização e os resultados esperados.

Na primeira a liderança com cultura de execução, é a base da gestão empreendedora, ela tem a finalidade de interligar os três processos chaves de uma organização, que são o processo da estratégica, da comunidade local e as actividades de forma a funcionar como um todo. Na verdade tudo começa na base da liderança, o sucesso e o fracasso das organizações acontece sempre devido as atitudes e os exemplos da liderança, as quais tem a responsabilidade de realmente viver.

Enquanto que na segunda intraempreendedorismo, significa relacionar o comportamento empreendedor voltado para dentro das organizações, gerando inovações e agregação de valor em processos práticos da gestão.

Não poderíamos formatar um modelo de gestão empreendedora sem ter como base fundamental a ser o humano ou seja o capital humano, isso chama-se da gestão por competência, pois essas competências são necessárias para o negocio no que tange o crescimento da organização. Visto que hoje o conhecimento tornou-se a força propulsora do sucesso organizacional, no que diz respeito a fonte segura de vantagens competitivas, chamada a era do conhecimento.

Como vimos anteriormente, a inovação constituiu-se como uma das principais características da "economia empreendedora", tornando-se uma pratica permanente dentro das organizações modernas, tendo como objectivo aproveitar as oportunidades que surgem das associações. Sem esquecer do planeamento estratégico é uma das grandes bases de qualquer organização que sobrevivem e alcançam o sucesso, criar uma vantagem competitiva sustentável e gerando lucro suficiente para o desenvolvimento continuo da organização.

A politica de remuneração variável, é um factor essencial para o sucesso de um modelo de gestão empreendedora, os incentivos devem basear ao desempenho, e essa pratica deve ser constante as associação. Por ultimo a tecnologia da informação, com a evolução das telecomunicações, da informática e das redes de dados, a computação que antes tinha o objectivo de automatizar determinadas tarefas, passou a lidar com a informação e como ela poderia ser transformada rapidamente em conhecimentos, gerando vantagens competitivas para as organização.

Assim , as organizações que buscam implementar um modelo de gestão empreendedora, precisam ter uma estrutura de tecnologia da informação capaz de gerar dados e informação de forma rápida para:

- ✓ Facilitar a tomada de decisão dos associados
- ✓ Agilizar os processos organizacionais
- ✓ Dar rapidez nas acções que estão directamente ligada a comunidade.

Em suma a economia mundial é o conhecimento, a tecnologia da informação que deve ser um foco constante das organizações na nossa era.

8. Conclusão

Neste estudo, pode-se concluir que foi possível analisar as características da gestão empreendedora das associações que estão directamente envolvidas na implementação de um modelo para condições de melhorias no desempenho das suas actividades local.

A criação deste modelo para a associação Ami-paul é um incentivo, e que facilita na gestão empreendedorismo da associação, que proporciona a qualidade e eficiência dos serviços, pois atrai novos investimentos e agrega valor em benefícios próprios.

Alguns dos aspectos mais importantes adopta ao empreendedorismo em que se possa destacar aos seguintes factos: apoio a comunidade em diversos sectores como mostra o estudo de caso, na perspectiva de gerar dividendos socioeconómicos positivos para o desenvolvimento local.

Dentre as características apresentada ao estudo de caso e ao longo da pesquisa destrancam-se a criatividade, inovação, foco, dinamismo, persistência, busca de informações, liderança, conhecimento do ramo de negocio, assunção de risco e a procura, de formar boa equipa de profissionais.

Por outro lado, foi possível notar as forças e as fraquezas e também que é necessário um estudo aprofundado para a viabilidade da associação.

Espera-se que esta metodologia de gestão possa contribuir para uma nova forma de entendimento na administração e na tomada de decisões. Isso favorece em melhores desempenhos na gestão, elevando o bem estar social, gerando novos postos de trabalho, respeitando o meio ambiente, desenvolver a pesquisa para aprimorar e introduzindo novas formas da gestão empreendedora.

9. Recomendações

Neste ponto recomendamos que a associação deve fazer, para implementação de satisfação ou para melhorar o sistema já existente. Tenciona assim apresentar a seguir algumas acções, linhas de pensamento que para nós são pertinentes, com finalidade de mudar o pensamento dos associados perante as falhas da percepção da gestão prestados pela associação.

- ✓ Investir nas TICs que sejam adequadas a procura da associação, que tem como objectivo atender as necessidades de informação para apoiar na tomada de decisão. Mas de uma forma integrada sistemática a todas as áreas da organização, oferecendo a Ami-paul maior controlo e organização na gestão empreendedora, dando ao modelo total confiança, integridade e segurança dos processos executados;
- ✓ A implementação dos processos melhora a performance a qualidade, e a eficácia e eficiência dos trabalhos de forma a ir de encontro às exigências dos stakeholders garantindo-lhes maior produtividade e um melhor desempenho no desenvolvimento local.
- ✓ Criar novas estratégias de planeamento, desenvolver condições para aumentar o trabalho em equipa, de forma a evitar constrangimentos profissionais aos membros, primar na responsabilidade no alcance dos objectivos comum, ter bons relações na rede de comunicação e apostar nas técnicas de resolução dos problemas da comunidade.

- ✓ Aproximar mais a associação a comunidade, em forma de rede com outras instituições num ambiente altamente dinâmico, planeada, flexível e participativa, isto é, envolvendo todos os membros da organização.

- ✓ Finalmente sugere este trabalho, como ponto de partida para posteriores trabalhos de investigação que possam sugerir, relativamente aos projectos financiados pela Amipaul.

10. Referências Bibliográficas:

Referências Principais:

- BELL, J. (1997), Como Realizar um projecto de investigação. Lisboa: Gradiva
- CHIAVENATO, Idalberto (2004)- Administração nos Novos Tempos. 2ªed. Rio de Janeiro: Elisevier
- DORNELAS, J.C. de A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.2.ed Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- DRUCKER, Peter (1999) - Administração em Tempos de Grandes Mudanças. São Paulo: Pioneira.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria (2002)-*Técnicas de pesquisa.5 ed. São Paulo: Atlas.*
- GIL, António Carlos (1999) - *Métodos e Técnicas de pesquisa social. 5 ed. São Paulo: Atlas.*
- KINNEAR, T.;TAYLOR, J. (1987) - *Marketing research: an applied approach. New York: McGraw-Hill.*
- DOWNEY, H. IRILAND, R. Duane, *Quantitative versus Qualitative: the case of Administrative Science Quarterly, vol. 24, no 4, December 1979, pp.630-635*
- Hill, M. e Hill, A. (2005). Investigação por Questionário. Lisboa, Edições Sílabo, Lda

- Fortin, M. (2000) o processo de investigação: da concepção á realização. 2ªed. Lusociência, Louresrio
- KINNEAR, T.; TAYLOR, J. (1987)- Marketing research: an applied approach. New York: McGraw-Hill.

Referências Complementares

- Série Empreendedorismo colectivo (Sebrae 2009)
- Relatório Brundlland (p.4. 1987)
- ONU Novembro (2001)
- Portal do Ambiente e do Cidadão, Câmara municipal da Maia Portugal (2005)
- IESIG (2006)- Normas para elaboração de trabalhos académicos e científicos. Mindelo: Universidade do Mindelo
- [http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Fundamentos da Administração% C3%A3/181456.html](http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Fundamentos%20da%20Administração%20C3%A3/181456.html); consulta em 2013
- Instituto de Ensino Superior da Grande Florianópolis- IES Curso de Administração de Empresas (2008)

Sites Consultados:

- <http://www.pt.wikipedia.org/...Gestão Empreendedora>

- http://pt.wikipedia.org/wiki/Information_Technology_Library#servi.C3.A7
os: 14.09-2013 22:23
- [http://www.gestão/processo.rita de Pina \(2007\)](http://www.gestão/processo.rita%20de%20Pina%20(2007))
- <http://www.documentoempreendedorismo.pdf>. 20-02.2013 12:34
- [http://www.documentoempreendedorismopdf. gestãoempreendedorasorganizações](http://www.documentoempreendedorismopdf.gest%C3%A3oempreendedorasorganiza%C3%A7%C3%B5es):20-02-2013.
12:31
- <http://www.documentoempreendedorismoemcabo.pdf>: 08-05-2013. 14:50

11. Anexos:

Anexo I- Tabelas auxiliares ao estudo de caso

Tabela I- Género dos inquiridos

	Frequência	Percentagem
masculino	25	64,1
feminino	14	35
Total	39	

Tabela II- Estado civil dos inquiridos

	Frequência	Percentagem
solteiro(a)	25	62,5
casado(a)	7	17,5
união de facto	6	15
Viúvo(a)	1	2,5
Total	39	97,5

Tabela III- Faixa Etária

	Frequência	Percentagem
menor de 20	1	2,5
21 a 30	9	22,5
41 a 50	11	27,5
51 a 60	5	12,5
maior de 50	3	7,5
Total	39	97,5

Tabela IV- Nº de Filhos

	Frequência	Porcentagem
0	4	10
1 a 3	27	67,5
4 a 6	6	15
mais de 6	2	5
Total	39	97,5

Tabela V- Nívelinstrução

	Frequência	Porcentagem
0	1	2,5
4ª classe	2	5
Ensino Básico	4	10
ensino secundário	18	45
ensino superior	14	35
Total	39	97,5

Tabela VI- Principal Actividade

	Frequência	Porcentagem
Auto emprego	6	15
função pública	24	60
agricultura	1	2,5
estudante	4	10
outros	4	10
Total	39	97,5

Tabela VII- Categoria na Associação

	Frequência	Porcentagem
membro	17	42,5
mcd	17	42,5
mcf	2	5
mma	3	7,5
Total	39	97,5

Tabela VIII- Tempo de filiação

	Frequência	Porcentagem
1 a 5	11	27,5
6 a 10	12	30
mais de 10	16	40
Total	39	97,5

Tabela IX- Participação Actividades da Associação

	Frequência	Porcentagem
mediocre	1	2,5
suficiente	14	35
bom	16	40
muito bom	8	20
Total	39	97,5

Tabela - Contribuição da Associação

	Frequência	Porcentagem
não respondeu	2	5
A 3ª Ida	3	7,5
AP	1	2,5
APMulher	1	2,5
AS	1	2,5
CCB	1	2,5
CHS	8	20
CRH	1	2,5
DAS	1	2,5
EDU	3	7,5
EJBP	1	2,5
Form	2	5
FormProf	2	5
GD	1	2,5
Jard Inf	1	2,5
LCP	1	2,5
LCV	1	2,5
MAC	1	2,5
MQVida	4	10
PA	1	2,5
RCM	1	2,5
SG	1	2,5
TE	1	2,5
Total	40	100

Avaliação contribuição-1

	Frequência	Porcentagem
suficiente	8	20
bom	19	47,5
muito bom	11	27,5
Total	38	95

Contribuição da Associação-2

	Frequência	Porcentagem
não respondeu	3	7,5
A 3ª Ida	1	2,5
AS	2	5
AutEmp	1	2,5
CCB	1	2,5
CDiques	1	2,5
CEP	1	2,5
CHS	2	5
Crédito	1	2,5
CV	2	5
Deficien	1	2,5
FMTA	1	2,5
Form	3	7,5
Form Ass	1	2,5
GF	1	2,5
Jard Inf	3	7,5
MAE	1	2,5
MQVida	1	2,5
MQVidq	1	2,5
PAC	1	2,5
PET	1	2,5
Propi E	1	2,5
RCM	1	2,5
SB	1	2,5
SBasico	2	5
Sivicult	3	7,5
TE	2	5
Total	40	100

Avaliação contribuição - 2

	Frequência	Porcentagem
medíocre	1	2,5
suficiente	8	20
bom	14	35
muito bom	14	35
Total	37	92,5
	3	7,5

Total	40	100
-------	----	-----

Contribuição da Associação-3

	Frequência	Porcentagem
não respondeu	4	10
Ajuvent	1	2,5
Apec	1	2,5
API	1	2,5
AR	1	2,5
AutEmp	1	2,5
AutoEmp	1	2,5
BE	1	2,5
CCB	1	2,5
CHS	5	12,5
Crédito	1	2,5
EDU	1	2,5
Empreend	1	2,5
Financ	1	2,5
Form	2	5
FormProf	2	5
HS	1	2,5
Jard Inf	1	2,5
LSP	1	2,5
MC	1	2,5
MSC	1	2,5
PAC	1	2,5
RC	1	2,5
RCM	2	5
SB	4	10
SBasico	1	2,5
SV	1	2,5
Total	40	100

Avaliação contribuição 3

	Frequência	Porcentagem
suficiente	10	25
bom	16	40

muito bom	10	25
Total	36	90

Contribuição da Associação-4

	Frequência	Porcentagem
não respondeu	5	12,5
A 3ª Ida	1	2,5
AP	1	2,5
AS	5	12,5
AutEMP	1	2,5
AutoEmp	1	2,5
BolsaEst	1	2,5
CAMAI	1	2,5
CC	1	2,5
CCB	1	2,5
CHS	3	7,5
credito	1	2,5
CV	2	5
EDU	1	2,5
FMTA	1	2,5
Form	2	5
IS	1	2,5
LCP	1	2,5
LSP	1	2,5
MQVida	2	5
OAGerRen	1	2,5
PAC	1	2,5
PFS	1	2,5
Publivro	1	2,5
ReabCasa	1	2,5
SG	1	2,5
TE	1	2,5
Total	40	100

Avaliação contribuição 4

	Frequência	Porcentagem
medíocre	2	5
suficiente	11	27,5
bom	11	27,5
muito bom	11	27,5
Total	35	87,5

Contribuição da Associação-5

	Frequência	Porcentagem
não respondeu	8	20
AGR	1	2,5
Aut Est	1	2,5
CHS	1	2,5
CMPL	1	2,5
CpACS	1	2,5
Credito	2	5
CS	1	2,5
EC	1	2,5
EDU	1	2,5
Educação	1	2,5
Form	3	7,5
FS	1	2,5
LCP	1	2,5
LSP	1	2,5
out	1	2,5
PAC	7	17,5
PP	1	2,5
PW	1	2,5
Saúde	2	5
SBasico	1	2,5
Sc	1	2,5
TE	1	2,5
Total	40	100

Avaliação contribuição 5

	Frequência	Porcentagem
medíocre	2	5
suficiente	17	42,5
bom	8	20
muito bom	5	12,5
Total	32	80

Planeamento Estratégico

	Frequência	Porcentagem
má	2	5
medíocre	11	27,5
suficiente	14	35
bom	5	12,5
muito bom	7	17,5
Total	39	97,5

Liderança

	Frequência	Porcentagem
má	5	12,5
medíocre	8	20
suficiente	12	30
bom	5	12,5
muito bom	9	22,5
Total	39	97,5

Trabalho em equipa

	Frequência	Porcentagem
má	2	5
medíocre	10	25
suficiente	11	27,5
bom	5	12,5

muito bom	11	27,5
Total	39	97,5

Nível de instrução / formação dos membros

	Frequência	Porcentagem
má	2	5
mediocre	5	12,5
suficiente	14	35
bom	16	40
muito bom	2	5
Total	39	97,5

Responsabilidade no alcance dos objectivos

	Frequência	Porcentagem
má	2	5
mediocre	4	10
suficiente	12	30
bom	17	42,5
muito bom	4	10
Total	39	97,5

Rede comunicação

	Frequência	Porcentagem
má	2	5
mediocre	7	17,5
suficiente	8	20
bom	18	45
muito bom	4	10
Total	39	97,5

Técnicas de resolução de problemas

	Frequência	Percentagem
má	2	5
mediocre	7	17,5
suficiente	11	27,5
bom	11	27,5
muito bom	8	20
Total	39	97,5

Planeamento Estratégico

	Frequência	Percentagem
0	1	2,5
mediocre	1	2,5
suficiente	6	15
bom	21	52,5
muito bom	10	25
Total	39	97,5

Liderança

	Frequência	Percentagem
0	1	2,5
mediocre	2	5
bom	19	47,5
muito bom	17	42,5
Total	39	97,5

Trabalho em equipa

	Frequência	Percentagem
0	1	2,5
mediocre	2	5
suficiente	5	12,5
bom	16	40

Técnicas de resolução de problemas

	Frequência	Porcentagem
0	1	2,5
medíocre	1	2,5
suficiente	5	12,5
bom	19	47,5
muito bom	13	32,5
Total	39	97,5

Comprometido(a) e Motivado(a)

	Frequência	Porcentagem
suficiente	8	20
bom	21	52,5
muito bom	10	25
Total	39	97,5

Capacidade de Liderança

	Frequência	Porcentagem
medíocre	2	5
suficiente	6	15
bom	17	42,5
muito bom	14	35
Total	39	97,5

Autoconfiança

	Frequência	Porcentagem
medíocre	1	2,5
suficiente	7	17,5
bom	19	47,5
muito bom	12	30

Total	39	97,5
-------	----	------

Persuasão e rede calculados

	Frequência	Porcentagem
medíocre	3	7,5
suficiente	11	27,5
bom	17	42,5
muito bom	8	20
Total	39	97,5

Assunção de risco calculados

	Frequência	Porcentagem
má	1	2,5
medíocre	2	5
suficiente	13	32,5
bom	16	40
muito bom	7	17,5
Total	39	97,5

Criatividade

	Frequência	Porcentagem
medíocre	1	2,5
suficiente	6	15
bom	17	42,5
muito bom	15	37,5
Total	39	97,5

Orientação para metas

	Frequência	Porcentagem
--	------------	-------------

mediocre	1	2,5
suficiente	5	12,5
bom	24	60
muito bom	9	22,5
Total	39	97,5

Iniciativa

	Frequência	Porcentagem
mediocre	1	2,5
suficiente	8	20
bom	15	37,5
muito bom	15	37,5
Total	39	97,5

Inovação

	Frequência	Porcentagem
mediocre	2	5
suficiente	7	17,5
bom	17	42,5
muito bom	13	32,5
Total	39	97,5

Exigência de qualidade

	Frequência	Porcentagem
suficiente	8	20
bom	21	52,5
muito bom	10	25
Total	39	97,5

Planeamento

	Frequência	Percentagem
mediocre	2	5
suficiente	8	20
bom	20	50
muito bom	9	22,5
Total	39	97,5

Busca de Informação

	Frequência	Percentagem
suficiente	7	17,5
bom	22	55
muito bom	10	25
Total	39	97,5

Busca de Oportunidade

	Frequência	Percentagem
suficiente	11	27,5
bom	13	32,5
muito bom	15	37,5
Total	39	97,5

Capacidade de Adaptação

	Frequência	Percentagem
mediocre	1	2,5
suficiente	10	25
bom	17	42,5
muito bom	11	27,5
Total	39	97,5

Independência e autocontrole

	Frequência	Porcentagem
medíocre	1	2,5
suficiente	8	20
bom	16	40
muito bom	14	35
Total	39	97,5

Definição do empreendedorismo

	Frequência	Porcentagem
de1	14	35,9
de2	3	7,7
de3	4	10,3
de4	1	2,6
de5	7	17,9
de6	8	20,5
de7	2	5,1
Total	39	100,0

CDOGE- Competências que devem ser desenvolvidas na organização para uma GE

	Frequência	Porcentagem
cdoge1	14	35,9
cdoge2	4	10,3
cdoge3	10	25,6
cdoge4	3	7,7
cdoge5	3	7,7
cdoge6	1	2,6
cdoge7	4	10,3
Total	39	100,0

Anexo II- Questionário

QUESTIONÁRIO

O presente questionário é anónimo e enquadra-se no trabalho de investigação para conclusão do curso de Organização e Gestão de Empresas da Universidade do Mindelo. O objectivo do presente trabalho consiste em recolher informações pertinentes que apenas serão utilizadas para fins académicos, pelo que agradecemos a sua colaboração. Salvaguarda-se a confidencialidade dos dados.

1. Identificação dos associados

a. Género

Feminino	Masculino

b. Faixa etária

Menor de 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Maior de 60

c. Estado Civil

Solteiro(a)	Casado(a)	União de Facto	Divorciado (a)	Viúvo (a)

d. Número de filhos

1 a 3	4 a 6	Mais de 6

e. Nível de instrução

Nenhum	4 ^a Classe	Ensino básico	Ensino secundário	Ensino Superior

f. Principal actividade

Auto emprego	Função pública	Criador de gado	Agricultor	Produtor de aguardente e derivados	Artesão	Estudante	Outro (indicar)

2. Qual é a sua categoria na associação?

a. Assinale com uma cruz a sua categoria na associação

Membro	Membro do conselho da direcção	Membro do conselho fiscal	Membro da mesa de assembleia

b. Tempo de filiação na associação

1 a 5	6 a 10	Mais de 10
-------	--------	------------

--	--	--

c. Numa escala de Likert de 1 a 5 classifique a sua participação nas actividades da associação, em que 1 é má e 5 Mbom.

1 (má)	2(mediocre)	3(suficiente)	4(Bom)	5(MB)

d. Indique 5 contribuições da associação para a sua comunidade.
Numa escala Likert de 1 a 5 classifique cada uma delas.

Contribuições	1	2	3	4	5

--	--	--	--	--	--

3. Classifique os factores abaixo, segundo a ordem de dificuldades para a gestão da associação, numa escala de 1 a 5.

Factores	1	2	3	4	5
1. Planeamento estratégico					
2. Liderança					
3. Trabalho em equipa					
4. Nível de instrução/formação dos membros					
5. Responsabilidade no alcance dos objectivos					
6. Rede comunicação					
7. Técnicas de resolução de problemas					

4. Classifique os factores abaixo, enquanto elementos facilitadores para a gestão da associação, numa escala de 1 a 5.

Factores	1	2	3	4	5
1. Planeamento estratégico					
2. Liderança					
3. Trabalho em equipa					
4. Nível de instrução/formação dos membros					
5. Responsabilidade no alcance dos objectivos					
6. Rede comunicação					
7. Técnicas de resolução de problemas					

5. Características empreendedoras

a. Para si o que é o empreendedorismo?

b. Numa escala de 1 a 5 classifique as suas características, enquanto empreendedor.

Características empreendedoras	1	2	3	4	5
1- Comprometido(a) e Motivado(a)					
2- Capacidade de liderança					
3- Autoconfiança					
4- Persuasão e rede de contactos					
5- Assunção de risco calculados					
6- Criatividade					
7- Orientação para metas					
8- Iniciativa					
9- Inovação					
10- Exigência de qualidade					
11- Planeamento					

12- Busca de informação					
13- Busca de oportunidade					
14- Capacidade de adaptação					
15- Independência e autocontrole					

6. Na sua opinião quais as competências que devem ser desenvolvidas na organização para uma gestão empreendedora.

____Muito obrigada
pela sua colaboração!

Anexo III - Lei das Associações

